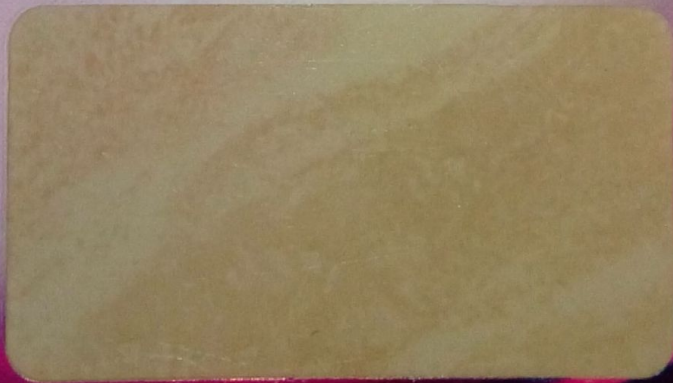




# الصقر

## المراجعة النهائية في



مكتبة الصقر : أمام باب تجارة خلف فودافون

٠١١٦٠٥٠٧٢٧ - ٠١٠٠١٠٢٧٩٣٢ - ٠١٠٢٨٣٧٦٦٦٦ - ٠١٠٠١١٢٦٤٤٤ - ٠١٠٠٥٤٩٩٥٥٩

٠١٢٢٥٣١٣٠٨٣ - ٠١٠٩٣٨٠٧٠٧٨ - ٠١١١٨٩٣٧٢٠٠ المركز الوحيد المعتمد **إبداع أكاديمي**

# تأنيذ تجة لة لق هلة أ



GROUPS/MGMO3A.A.2016

مراجعة الإدارة العامة - الصقر



# إبداع أكاديمي مكتبة الصقر

EBDAS ACADEMY  
SUCCESS THROUGH KNOWLEDGE

يعلنان عن تنظيم سكاشن شرح المراجعات النهائية للفرقة الثانية (نظامي)

المادة		الفرقة	ثانية (أ) ، (ب)				ثانية (ج) ، (د)			
		الحصة	اليوم	التاريخ	الساعة	القائم بالشرح	اليوم	التاريخ	الساعة	القائم بالشرح
إدارة عامة		قبل الإفطار	السبت	٦/١٠	١	د/ صلاح صبري	السبت	٦/١٠	١	د/ صلاح صبري
		بعد الإفطار	الأحد	٦/١١	١		الأحد	٦/١١	١	
			الجمعة	٦/٩	٨		الجمعة	٦/٩	٨	
			الأحد	٦/١١	٨		الأحد	٦/١١	٨	
سعر حصص المراجعة النهائية لأي مادة: ١٥٠ جنيهه (سواء كانت حصتين أو ثلاثة حصص، تحصل أول حصتين)										

## تنويه هاهنا

حرصاً من مكتبة الصقر على مصلحتك يجب عليك أن تتأكد من حصولك على النسخة الأصلية من المراجعة النهائية ذات الغلاف الملون والابتعاد عن النسخ التي تباع خارج المكتبة لأنها لا تتطابق مع منهج الترم الحالي والمكتبة غير مسؤولة عنها.

إزاي توصل إبداع أكاديمي... أخرج من باب تجارة وأدخل شارع المرور لحد آخره وأدخل يمين أو أركب مترو وأنزل محطة مترو البحوث "مخرج شارع محي الدين أبو العز" وأمشي في شارع التحرير وأمام المركز القومي للبحوث في الجانب المقابل له هتلاقي معرض غربيات (شركة فولفو) مبنى كله إزاز قاميه أسود أدخل الشارع اللي على ناصيته المبنى ده هتلاقي مدرسة رمسيس للغات على أيديك اليمين كمل وعدي أول تقاطع هتلاقينا على أيديك اليمين.

## إدارة عامة ثانية نظامي

العنوان: (١) شارع بابل متفرع من ش التحرير (بجوار كلية رياض أطفال) - أمام المركز القومي للبحوث.

ت: ٠١١١٨٩٣٧٢٠٠ - ٠١٠٩٣٨٠٧٠٧٨ - ٠١٢٢٥٣١٣٠٨٣



أسباب دراسة الإدارة العامة:

- \* إعداد الأفراد إعداداً علمياً وإدارياً.
- \* ضرورة امتلاك المهارات الإدارية والفنية.
- \* تنمية تفاعل أي فرد مع المنظمات العامة في حياتنا اليومية.
- \* التعرف على الآثار الخطيرة للمنظمات العامة على حياتنا.

الفرق بين الإدارة الهاوية والإدارة الاحترافية:

- (١) الإدارة الهاوية: تعتمد على التجربة والخطأ وقد تنجح مرة ولكنها لن تنجح كل مرة وتكون نتائجها مجهولة.
- (٢) الإدارة العلمية (الاحترافية): تعتمد على العلم والاحتراف.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

الرأي الأول: هناك اختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

الرأي الثاني: لا يوجد اختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

ويرى الدكتور وبعض كتاب الإدارة أنه لا يوجد اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث يؤكدون أن أوجه التشابه كبيرة مقارنة بأوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

مناهج دراسة الإدارة العامة:

- (١) المنهج القانوني: يركز هذا المنهج على إيجاد حدود فاصلة بين السلطات الثلاثة (التشريعية، القضائية، التنفيذية) وتوضيح حقوق والتزامات كل فرد من أفراد الشعب.
- (٢) المنهج الوصفي: يعتمد هذا المنهج على وصف الإدارة وتحديد شكلها وهيكلها دون التعرض لعوامل البيئة والسلوك الإنساني والعوامل الاجتماعية.
- (٣) المنهج السلوكي: يركز هذا المنهج على تحليل الاعتبارات السلوكية والاجتماعية المتعلقة بالتنظيم وتحليل الهيكل التنظيمي والسلوك الإداري.
- (٤) المنهج التحليلي: يتناول هذا المنهج الإدارة العامة من جوانبها الرئيسية فسيحاول خصائصها ومحيطها وجوانبها وبيئتها وموضوعها والعوامل المؤثرة عليها كعلم من العلوم الاجتماعية.
- (٥) المنهج البيئي: يركز هذا المنهج على دراسة اثر البيئة على المنظمة والعلاقات المتبادلة بين النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- (٦) المنهج المقارن (منهج المقارنة): يدرس هذا المنهج المقارنة بين نظم الإدارة العامة في المجتمعات المتقدمة والنامية.
- (٧) المنهج الإداري: يعتمد على تحليل الاختلافات (عدم التفرقة) بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة.

تعالوا نشوف بقى شكل الاستطارة على الفصل الأول بنظام المايل شيت.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	يمكن القول أن مشكلة مصر هي في المقام الأول مشكلة إدارية وليست مشكلة البيروقراطية.	●	○
(٢)	تهتم المنظمات العامة في الدول النامية بالإجراءات أكثر من اهتمامها بالأداء.	●	○
(٣)	تحتاج مدينة القاهرة إلى إدارة محترفة مثلما تحتاج أي شركة خاصة إلى الإدارة المحترفة أيضاً.	●	○
(٤)	يمكن القول أن التطور الذي حدث لمدينة الإسكندرية في الفترة الأخيرة راجع إلى شيوع الإدارة المحترفة في كافة مصالحها وعلى رأسها المحافظ.	●	○
(٥)	عندما نتحدث عن الإدارة العامة فإننا نقصد أي منظمة تخدم عامة الشعب وبالتالي فإن إدارة الدولة تندرج تحت هذا المفهوم.	●	○
(٦)	تحتاج الدول النامية إلى الإدارة المحترفة بنفس الدرجة التي تحتاج إليها الدول المتقدمة.	○	●
(٧)	طبق الكثير من الخلفاء الراشدين الكثير من المبادئ الإدارية السائدة الآن في القرن الحادي والعشرين.	●	○
(٨)	يمكن القول أن العهد النبوي ركز على الجدارة كأساس لاستحقاق أي فرد لأي منصب.	●	○
(٩)	اهتم العهد الأموي بعمليات التنظيم نظراً لكبر حجم الدولة.	●	○



○	●	١٠	اتسم عهد الخلفاء الراشدين بالتركيز على فكرة الخادم العام ، أي أن أي فرد يتولى أمر المسلمين حتى وإن كان والياً فهو لخدمتهم.
○	●	١١	ركز الخليفة عمر بن عبد العزيز على إرضاء الموظفين مالياً حتى يضمن تقديم خدمة على أعلى مستوى للمسلمين.
○	●	١٢	استمر العهد العباسي في الاهتمام بالعنصر البشري مع تحديد متطلبات شاغلي الوظيفة وهو ما يعرف الآن بوصف الوظائف.
○	●	١٣	هناك أسباب واضحة تبرر دراسة المنظمات العامة في كليات إدارة الأعمال.
○	●	١٤	لا يوجد فرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث المبادئ العلمية.
○	●	١٥	هناك اختلاف بين المنهج التحليلي والمنهج المقارن في الإدارة العامة.
●	○	١٦	يعكس المداخل الإداري للإدارة العامة فلسفة خاصة وهي عدم فصل السياسة عن الإدارة.
○	●	١٧	تتفق كل الدول المتقدمة بدءاً من العهد النبوي وحتى الآن في تحديد معايير اختيار الموظف العام.
●	○	١٨	إن تغيير اسم علم الإدارة العامة إلى علم الإدارة الجديدة هو مجرد إجراء شكلي.
●	○	١٩	الإدارة فرع من الإدارة العامة كما أن الإسلام لم يتطرق للوظيفة العامة ولم يهتم بها.
●	○	٢٠	كلما زاد تدخل الدولة كلما قلت حاجتها إلى الإدارة العلمية المحترفة.
○	●	٢١	كلما ارتفعت توقعات طالبي الخدمة من الدولة كلما ظهرت حاجتها للإدارة الاحترافية أكثر.
●	○	٢٢	لم يهتم عمر بن عبد العزيز بالمواطن عند تحديده مرتب الموظف العام.
○	●	٢٣	البيروقراطية هي مظهر من مظاهر الفساد الإداري في مصر.
○	●	٢٤	كان مبدأ اختيار الموظفين في العهد النبوي هو "إن خير من استأجرت القوي الأمين".
○	●	٢٥	كانت الجدارة هي أساس شغل الوظائف العامة في الإسلام.
●	○	٢٦	لم يعكس العهد النبوي وعهد الخلفاء الراشدين تطبيق الكثير من المفاهيم الإدارية السائدة في القرن الحادي والعشرين.
○	●	٢٧	مبدأ تلازم السلطة والمسئولية من المبادئ المطبقة في عهد الخلفاء الراشدين.
○	●	٢٨	يهتم المنهج القانوني بإيجاد الحدود الفاصلة بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية للدولة.
○	●	٢٩	يركز المنهج السلوكي في دراسة الإدارة العامة على تحليل الاعتبارات السلوكية والاجتماعية المتعلقة بالتنظيم.
●	○	٣٠	لا يمكن أن تدار المنظمات العامة بنفس أسلوب المنظمات الخاصة.
○	●	٣١	الاستمرارية هي سمة المنظمات الناجحة إدارياً.
○	●	٣٢	الإدارة الاحترافية هي الحل الأمثل لكثير من مشاكل المنظمات الحكومية.
●	○	٣٣	يجب أن يكون اختيار قادة المنظمات العامة بناءً على المكافآت وليس الكفاءات.
○	●	٣٤	الإدارة العلمية الناجحة تخلق مؤسسة ودولة ناجحة، أما الإدارة السيئة فتخلق مؤسسة فاشلة ودولة متخلفة.
○	●	٣٥	إن المنظمات العامة التي تركز على الإجراءات تهتم فقط بحضور وانصراف الموظفين ولا يهتم ما يحدث بينهما.
●	○	٣٦	يقصد بالإدارة العامة تقديم خدمة خاصة لفئة معينة من المواطنين وهم سكان المناطق العشوائية والفقراء.
○	●	٣٧	مسئولية المنظمات العامة عند تقديم خدمة لعدد كبير من المواطنين وكمية الأموال التي تنفق على هذه المنظمات تؤكد ضرورة إدارة هذه المنظمات بطريقة احترافية.
●	○	٣٨	يركز علم الإدارة العامة بمفهومه التقليدي على النتائج وما يتم إنجازه خلال ساعات العمل.
○	●	٣٩	يركز علم الإدارة العامة بمفهومه الحديث على الاهتمام بالعمل وتلبية احتياجاته.
○	●	٤٠	إن الحكومة والجهات التنفيذية تقوم بدور الوكيل المسئول عن إدارة أملاك الشعب لذلك تحتاج هذه الجهات للإدارة الاحترافية لحسن إدارة هذه الأملاك.
○	●	٤١	الواقع الفعلي وما نراه في عالم اليوم يؤكد أن الأقوى إدارياً هو الذي يسود.
●	○	٤٢	يركز المدخل الإداري في دراسة المنظمات العامة على دراسة التغيرات الخارجية وتأثيرها على المنظمات العامة.
○	●	٤٣	من الممكن أن نقبل منتجات منخفضة الجودة ولكننا لا نستطيع أن نقبل خدمات عامة جودتها منخفضة.
●	○	٤٤	هناك تطور بطيء في الاصطلاحات التي حدثت لعلم الإدارة العامة خلال العشرين سنة الأخيرة.



●	○	٤٥	إن أغلب المنظمات الحكومية في مصر منظمات فعالة وتقدم خدمات على أرقى مستوى.
●	○	٤٦	من الصعب إنشاء كيان حكومي لكن من السهل إدارته.
○	●	٤٧	يجب أن يتمشى التطور الذي يحدث في الدول مع التطور الذي يحدث في حقوق المواطنين تجاه نفس الدولة.
○	●	٤٨	تحتاج مصر منا إلى التسليح بالعلم وتحويل هذا العلم إلى عمل وألا نكتفي بالشعارات والانتقاد والكلام فقط.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	إن مشكلة مصر الأولى هي : (أ) نقص الأموال. (ب) نقص البشر. (ج) الإدارة. (د) البيروقراطية.
٢	تهتم المنظمات العامة في مصر ب : (أ) الضور والأضرار للموظفين. (ب) الأداء المتميز للخدمة. (ج) تخفيض التكاليف. (د) لا شيء مما سبق.
٣	تحتاج مدينة القاهرة إلى : (أ) موارد ضخمة لحل مشاكلها. (ب) وعي الموظفين. (ج) إدارة محترفة. (د) كل من ب. ج.
٤	اهتم الرسول باختيار الموظف (والي ، قاضي ، عامل) الذي يتصف ب : (أ) إيمانه . (ب) جدارته للمنصب . (ج) قربه الرسول . (د) لا شيء مما سبق.
٥	اتسم عهد الخليفة عمر بن الخطاب ب : (أ) الرقابة الشاملة وتوضيح مسئوليات الولاة . (ب) النزاهة . (ج) تلامس السلطة والمسئولية ومحاسبة القصر . (د) كل من أ. ج.
٦	اهتم الخلفاء الراشدين في إدارة الدولة ب : (أ) الكفاءة . (ب) القاعدية . (ج) كل من أ. ب . (د) لا شيء مما سبق.
٧	اهتم الخليفة عمر بن عبد العزيز بتحسين الموظفين وإعطائهم رواتب مجزية في : (أ) يتفرغوا لخدمة جماهير المسلمين . (ب) لأنهم أقاربه . (ج) لضرب قلوبهم من أنهم بمعاشهم . (د) كل من أ. ب.
٨	في الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فإننا نجد : (أ) يوجد فرق واضح بينهما . (ب) لا يوجد فرق بين الإدارتين واضح بينهما . (ج) متشابهان فمتماثلان في كل شيء . (د) لا شيء مما سبق.
٩	يعكس المنهج الوصفي في الإدارة العامة : (أ) وصف الإدارة وتحديد شكلها وهيكلها . (ب) العوامل البيئية المؤثرة على المنظمات العامة . (ج) الاهتمام بالجوانب السلوكية في المنظمات العامة . (د) لا شيء مما سبق.
١٠	يركز المنهج السلوكي في الإدارة العامة على : (أ) العنصر البشري ومتطلباته داخل التنظيم . (ب) المؤثرات البيئية وأثرها على المنظمات العامة . (ج) مقارنة الإدارة العامة بين الدول المختلفة . (د) لا شيء مما سبق.
١١	يهتم المنهج التحليلي في الإدارة العامة بما يلي : (أ) خصائص الإدارة العامة وبيئتها التي تعمل فيها ودورها . (ب) تناول الإدارة العامة من جميع جوانبها الداخلية والخارجية . (ج) كل ما سبق . (د) لا شيء مما سبق.
١٢	أثبتت الممارسات أن النظام الناجح هو الذي يتسم ب : (أ) الأفضل إدارياً . (ب) الأفضل ايدولوجياً أو عقائدياً . (ج) كل ما سبق . (د) لا شيء مما سبق.
١٣	التعيينات والترقي في الوظائف الحكومية لابد أن تعتمد على : (أ) الأقدمية . (ب) الكفاءة الفنية . (ج) الكفاءة الإدارية . (د) الكفاءة الفنية والإدارية .
١٤	تتمثل طرق ومناهج دراسة الإدارة العامة في : (أ) المنهج القانوني والمنهج الوصفي . (ب) منهج البيئة ومنهج النماذج، المدخل الإداري . (ج) المنهج السلوكي والمنهج التحليلي . (د) كل ما سبق .



(١٥)	طبق مبدأ وصف الوظائف كما يعرف في القرن الواحد والعشرون قديماً في:	(أ) العهد النبوي.	(ب) العهد الأموي.	(ج) عهد الخلفاء الراشدين.	(د) العهد العباسي.
(١٦)	مدخل الإدارة العامة القائم على تقليل الاختلافات بين المنظمات العامة والخاصة:	(أ) المدخل التحليلي.	(ب) المدخل الوصفي.	(ج) المدخل المقارن.	(د) المدخل الإداري.

## الفصل الثاني: العميل المواطن

### أهمية العميل للمنظمات العامة:

- أن العميل هو نقطة البداية في نجاح الإدارة العامة لكل المنظمات العامة.
- أن العميل هو أهم شخص في عملنا الذي يدفع مرتباتنا " عندما يتلقى الخدمة أو يستهلك السلعة".
- أن العميل دائماً على حق.
- الخدمة المتميزة أصبحت الآن عملية إجبارية وليست اختيارية.

### الأخطاء التي يقع فيها الموظف الحكومي عند معاملته مع المواطنين:

#### (١) موقف مختلف ( ليس لدي عملاء )

حيث أن الموظف الحكومي لا يدرك أن لديه مسئولية شخصية تجاه العميل إما بتقديم خدمة له مباشرة أو بالاشتراك مع زملائه في تقديمها له بأفضل صورة ممكنة.

#### (٢) إنني أقدم خدمة جيدة ... لكن المواطنين لا يقدرونها تماماً

وذلك يكون نتيجة لأن الموظف الحكومي غير متأكد أن تقديم هذه الخدمة يشبع هدف تريد الدولة تحقيقه مثل الرفاهية - الصحة وهكذا. ولكن يجب على المنظمات أن تقدم الخدمة سواء قدرها المواطنون أو لم يقدرونها.

#### (٣) يبدو أنني أعمل جيداً ... فأنتي لم اتلق أي شكوى مؤخر

وذلك لأن الموظف الحكومي يعتقد أنه يقدم الخدمة بأفضل صورة ممكنة ولذلك لا يتلقى الموظف الحكومي أي شكاوى لرضاء المواطنين عن الخدمة التي يتلقونها. ويجب على الموظف الحكومي أن يؤدي دوره جيداً بصرف النظر عن تلقي شكاوى أو عدمه.

### الخدمات التي تعود على المنظمة وهي الموظف المواطن العميل:

أولاً : الفوائد التي تعود على الموظف الحكومي	ثانياً : بالنسبة للمنظمة العامة:
• ضغوط أقل على الموظف الحكومي.	• مفتاح البقاء والنجاح.
• الحصول على المزيد من الانجاز بمعدل أقل من الناس.	• العميل هو قفزة الارتكاز للعمل الجماعي المحفز.
• مزيد من الرضا الوظيفي.	• الحصول على قيمة أعلى للأشخاص الحكومي.

### أنواع عملاء المنظمة العامة وخصية اشياء حاجاتهم:

العميل الداخلي ( داخل المنظمة )	العميل الخارجي ( خارج المنظمة )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هم الزملاء في المنظمة الواحدة ولإرضائهم لابد من:</li> <li>- النظر إلى المنظمة كفريق متكامل.</li> <li>- تحقيق الأشباعات المختلفة من حوافز مالية ومعنوية للعاملين وغيرها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هم المواطنون ولإرضائهم لابد من:</li> <li>- النظر إلى المنظمة بعيون العملاء. فهم ما يتوقعه العملاء.</li> <li>- جعل خدمة العملاء أهم أولويات كل موظف.</li> <li>- يتم التعامل بحسم مع شكاوى العملاء وعلاجها.</li> <li>- عدم ترك العميل بمجرد تقديم الخدمة.</li> </ul>

### المدخل التقليدي في الخدمة وإستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة:

الخصائص	المدخل التقليدي للخدمة في التعامل مع العميل	إستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة
(١) التركيز	* النظام التشغيلي.	* العميل وإرضاءه.
(٢) تحديد الحاجة	* ما يريده العميل تحدد الإدارة	* ما يريده العميل يحدده العميل.
(٣) الاهتمام بالموظف	* في الخطوات الخلفية.	* الاهتمام بكل الموظفين.



٤) الابتكار	* التركيز على كيفية سير العمل.	* التركيز على ما هو جديد.
٥) التوجه بالسوق	* المحافظة على العملاء الحاليين.	* استقطاب العملاء الجدد.

التجارب الحكومية في تحقيق أفضل قيمة للعميل:

التجربة الأمريكية	التجربة الكندية	التجربة الأسرالية
تركز على: (١) كل هيئة حكومية فيدرالية لا بد أن تصيغ خطة استراتيجية وإطار لقياس الأداء وتعد تقريراً سنوياً عن إنجازاتها. (٢) تطبيق ما يسمى بالقيمة الفنية أو الهندسية والذي يعتمد على تحليل البدائل لاختيار البديل المناسب.	تركز على: (١) أن قياس الأداء عملية حتمية لتحسين الأداء. (٢) الوضوح وعدم التحيز عملية أساسية لإنجاح عملية المساءلة. (٣) أن كل مقاطعة تقوم بصياغة خطة استراتيجية متكاملة تتضمن رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات هذه المقاطعة. (٤) وجود حكومة مسئولة ومفتوحة العقل مع جماهيرها.	تركز على: (١) تطبيق مفهوم أفضل قيمة على الخدمات. (٢) تقييم البرامج الاستثمارية وإدارة الأصول من خلال العلاقة بين التكاليف والفوائد. (٣) استخدام مكثف للتعاقدات الخارجية. (٤) هناك معايير واضحة للمفاضلة بين العروض المقدمة.

الذين يحققون النجاح من خلال الخدمة المتميزة والذين يفشلون في الخدمة المطلوبة:

الذين يحققون النجاح من خلال الخدمة المتميزة	الذين يفشلون في الخدمة المطلوبة
* لديهم موقف إيجابي من خدمة العميل. * يستمعون فعلاً في العمل مع ومن أجل الآخرين. * لديهم القدرة على وضع العميل في مركز الاهتمام. * لهم مستوى نشاط وحيوية عالية. * ينظرون إلى وظيفتهم باعتبارها مهمة على أنها وظيفة. * يتصفون بالبرونة ويستمتعون بإطالة المديونية والتأجيل. * الذين يسمحون للعملاء بأن يكونوا محزونين.	* لديهم موقف سلبي من خدمة العميل. * لا يهتمون بالآخرين. * لا يهتمون بالخدمة. * لا يهتمون بالخدمة. * لا يهتمون بالخدمة. * لا يهتمون بالخدمة. * لا يهتمون بالخدمة. * لا يهتمون بالخدمة.

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية:

م	العبارة	✓	×
(١)	تتعامل المنظمات العامة المصرية مع المواطنين بنفس أسلوب المنظمات الخاصة مع عملائها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢)	تطبق المنظمات العامة المصرية شعار " المواطن على حق دائماً " في تعاملاتها مع المواطنين .	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٣)	المنظمات العامة المصرية تقاد من قبل العميل / المواطن .	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٤)	إن سبب قيام أي منظمة عامة أو خاصة هو في النهاية لإشباع حاجات وتوقعات عملائها .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٥)	إن إرضاء العملاء والسعي إلى الاحتفاظ بهم هو ساحة المعركة التنافسية في أسواق المنتجات ومكان تقديم الخدمات في المستقبل .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٦)	إن الخدمة المتميزة للعملاء ليست عملية إجبارية لأي منظمة تريد النجاح والبقاء .	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٧)	هناك فرق واضح بين المنظمات التي تتكلم عن خدمة العملاء والمنظمات التي تطبق هذه الخدمة فعلاً .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٨)	لا توجد فوائد تعود على الموظف من خدمة العملاء ، فالمستفيد هي المنظمة .	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٩)	العميل الذي يحتاج إلى الخدمة هو العميل الخارجي فقط .	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٠)	هناك عدة مبادئ تساعد كموظف في التعامل مع العميل الخارجي .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(١١)	هناك فرق بين خدمة العميل ، وإرضاء العميل ، وإسعاد العميل .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(١٢)	من المهم قياس النتائج من وجهة نظر الإدارة وليس من وجهة نظر العملاء / المواطنين .	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



○	●	هناك فرق بين السيد العام كما يمثلها الموظف المصري في المنظمات العامة المصرية. والخدام العام الذي يعمل في المنظمات العامة في الدول المتقدمة.	(١٣)
●	○	إن نجاح خدمة العملاء يتوقف على التعامل بحسب مع شكاوى العملاء وعلاجها فقط .	(١٤)
●	○	لا يؤدي استخدام الهيكل التنظيمي الذي يركز على العميل إلى أي تغيير في الأداء فهو إجراء شكلي لا أكثر.	(١٥)
○	●	يعكس مفهوم أفضل قيمة لدى العميل قيمة best value مدى أحقية المواطن كدافع ضرائب مثلاً في الحصول على خدمة ملائمة.	(١٦)
○	●	العميل في القطاع الخاص والمواطن في المنظمات العامة كلاهما له نفس الحقوق .	(١٧)
○	●	هناك فرق بين الذين يحققون النجاح من خلال الخدمة المتميزة وهؤلاء الذين يفضلون في تقديم الخدمة المطلوبة.	(١٨)
●	○	لا يوجد اختلاف بين الأساليب الموجهة بالقيمة من منظور العميل والمدخل التقليدي للخدمة.	(١٩)
●	○	وجدت المنظمات الخاصة لتقديم خدمات للمواطنين.	(٢٠)
●	○	يوجد فرق بين المنظمات العامة والخاصة حيث أن المنظمات العامة ليس لديها عملاء.	(٢١)
○	●	يعتبر المواطن بالدولة عميل في المنظمات العامة الحكومية.	(٢٢)
○	●	يمكن تقديم منتج أو خدمة متميزة إذا تم وضع النظم واللوائح الداخلية للمنظمة من منظور العميل.	(٢٣)
○	●	معرفة ما يرغب فيه وما لا يرغب فيه العميل يساعد على الوصول إلى الهدف مباشرة مما يقلل مدة الخدمة المقدمة ويزيد من كفاءتها.	(٢٤)
●	○	التعرف على ما يرغب فيه العملاء وتلبية احتياجاتهم يؤدي إلى التأكيد الوظيفي وزيادة البيروقراطية الحكومية.	(٢٥)
○	●	يؤدي شعور الموظف بالإنجاز وتلبية احتياجات الناس إلى المزيد من الرضا الوظيفي.	(٢٦)
○	●	أصبح مفتاح بقاء المنظمات واستمراريتها هو تلبية احتياجات عملائها والعمل على إرضائهم.	(٢٧)
○	●	المنظمات التي تقدم قيمة أعلى مما ينتفعه المواطن تحصد ثقة وولاء العملاء.	(٢٨)
●	○	العملاء الخارجيون هم الموظفون في المنظمة والذين تمثل مخرجات العمل لبعضهم مدخلات لغيرهم.	(٢٩)
○	●	من أمثلة العملاء الداخليون: الرئيس في العمل. الإدارة المالية. إدارة الحسابات.	(٣٠)
○	●	من أمثلة العملاء الخارجيون: الطلاب. المرضى. المنظمات الحكومية. الناخبون.	(٣١)
●	○	يمكن إرضاء العميل الخارجي دون الحاجة إلى إرضاء العميل الداخلي.	(٣٢)
○	●	يؤدي قيام المنظمة بتوفير مناخ عمل إيجابي وجيد إلى إرضاء العميل الداخلي ومن ثم إرضاء العميل الخارجي.	(٣٣)
○	●	من المهم بالنسبة للمنظمة كفريق أن تعرف ما يرغب فيه العملاء. وما يحتاج إليه ويذكر فيه العملاء.	(٣٤)
○	●	التعامل مع شكاوى العملاء وعلاجها وتدريب الموظفين على ذلك من متطلبات نجاح المنظمة في إرضاء العملاء.	(٣٥)
●	○	يكفي للمنظمة أن تقدم الخدمة وليس عليها متابعتها والنظر إلى ما يحدده العملاء.	(٣٦)
○	●	هناك فرق بين التجربة الاسترالية والتجربة الكندية في تحقيق مبدأ أفضل قيمة للعميل.	(٣٧)
○	●	الضمان الوحيد لبقاء المنظمات العامة وتحقيق الربح هو الإشباع المستمر لرغبات العملاء.	(٣٨)
○	●	أثبت الواقع العلمي والتجارب أن الهدف النهائي من قيام أي منظمة عامة أو خاصة هو في النهاية إشباع حاجات وتوقعات العملاء.	(٣٩)
○	●	لا بد أن تحاول المنظمة النظر لما تقدمه وما تقوم به بعيون العميل لا بعيونها إدارتها.	(٤٠)
○	●	لا بد أن تبدل المنظمة مجهودات وتنفق الأموال لمعرفة وفهم ما يتوقعه عملائها.	(٤١)
○	●	طبقاً لمفهوم إسعاد العميل فإن المسافرين جواً يرغبون في أكثر من الطيران الآمن.	(٤٢)
○	●	طبقاً لمفهوم إسعاد العميل فإن النزلاء في الفنادق يرغبون في أكثر من الغرفة.	(٤٣)
○	●	إن مفهوم القيمة يحمل جانبين وهما النتائج التي يحصل عليها العميل في مقابل ما يدفعه للحصول على الخدمة. وما يتوقعه من الخدمة وما قدم له فعلاً.	(٤٤)
●	○	إن المنظمة هي المستفيد الوحيد والنهائي من تقديم خدمة جيدة وإرضاء العميل.	(٤٥)
○	●	لا بد أن تنشر ثقافة العميل أولاً في المنظمات العامة. ويعرف كل موظف تأثير عدم إرضاء العميل على مرتبه ووظيفته.	(٤٦)
○	●	لا بد أن يشعر العميل بأن الخدمة المقدمة من المنظمات العامة تفوق ما تحمله من وقت وتكلفة للحصول على الخدمة.	(٤٧)



السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	إن الهدف من قيام منظمة خاصة ناجحة ومستمرة هو: (أ) تحقيق الربح. (ب) إشباع حاجات وتوقعات عملائها. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
٢	علمتنا التجارب والمح أن التعامل المتميز مع العملاء هو: (أ) عملية اختيارية. (ب) عملية إجبارية. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
٣	برغم أهمية العميل لأي منظمة إلا أن: (أ) كل المنظمات تهتم بالعملاء. (ب) كل المنظمات لا تهتم بالعملاء. (ج) الكثير من المنظمات مازالت لا تهتم بالعملاء. (د) لا شيء مما سبق.
٤	هناك فوائد من إرضاء العملاء وتعود على كل من: (أ) الموظف. (ب) المنظمة. (ج) الدولة. (د) كل ما سبق.
٥	لكي تنجح كمدير، اجعل خدمة العملاء: (أ) أهم أولويات كل موظف. (ب) ثاني أولويات كل موظف. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
٦	لكي ننجح في أن نذهب إلى أبعد من خدمة العميل فلا بد: (أ) أن نقدم الخدمة من منظورنا. (ب) نقدم الخدمة من منظور الإدارة. (ج) فهم الطريقة الصحيحة للخدمة كباريها العميل. (د) لا شيء مما سبق.
٧	تؤدي إستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة إلى: (أ) أن تكون الخدمة مركزة على العميل. (ب) أن يكون للخدمة قيمة أكبر لدى العميل. (ج) أن يكون للخدمة قيمة أقل لدى العميل. (د) لا شيء مما سبق.
٨	لكي ننجح في خدمة العميل النظر للمنظمة: (أ) يعيرون العميل. (ب) يعيرونك أنت. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
٩	اقتنعت الحكومات أخيراً أنه لكي يتم تحسين الخدمة العامة فلا بد من: (أ) وضع احتياجات المواطنين في المقام الأول. (ب) وضع رغبات الموظفين في المقام الأول. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
١٠	عندما يهتم مرجع في الإدارة العامة بالعميل فهو بهذا يطبق مفاهيم علم: (أ) الإدارة العامة في المنظمات العامة. (ب) الموارد البشرية. (ج) التسويق. (د) لا شيء مما سبق.
١١	يجب على المنظمات العامة أن تقدم خدمات: (أ) يحتاجها الجمهور. (ب) تحقق رضا العملاء. (ج) تتوافق توقعات العملاء. (د) ب. ج. د.
١٢	من أمثلة العملاء الداخليين للموظف العام: (أ) زملاء العمل. (ب) العملاء. (ج) الرؤوسين. (د) أ. ج. د.
١٣	من أمثلة العملاء الخارجيين للموظف العام: (أ) العملاء. (ب) الموردين. (ج) الحكومة. (د) كل ما سبق.
١٤	العميل في المنظمة العامة هو: (أ) مستحق للخدمة المتميزة. (ب) مواطن. (ج) عميل للمنظمة العامة. (د) كل ما سبق.



## الفصل الثالث: غرض المنظمة العامة ورسالتها

### رسالة المنظمة العامة:

هي عبارة عن غرضها الأساسي والفريد وهو الذي يعكس سبب وجودها والذي يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل معها في نفس المجال.

### متطلبات تحقيق الرسالة:

- إن أول شيء لتحقيق الرسالة هو فهم المدير لهذه الرسالة واقتناعه بها كما تخيلها مؤسسو المنظمة.
- يستطيع المدير في المنظمة العامة تحقيق وإنجاز رسالة وأهداف المنظمة إذا كان لديه القوة اللازمة لذلك، مثل القوة القسرية أو الجبرية والقوة المرجعية والقوة القانونية للمنصب وقوة الخبرة والمعرفة.

### طرق التعبير عن الرسالة:

**أولاً: اسم المنظمة:** لا بد أن يعبر الاسم تعبيراً صادقاً عن نشاط المنظمة أي يجب أن ينطبق هذا الاسم مع الواقع في هذه المنظمة.

**ثانياً: الشعار:** هو جملة يلتزم بها جميع الموظفين في المنظمة وهي أداة تذكيرية لرسالة المنظمة.

**ثالثاً: الرسالة المكتوبة:** يجب أن يكون هناك رسالة مكتوبة حيث أن الرسالة تعتبر كالدستور بالنسبة للشركة التي تخدمها.

**تطوير الرسالة:** يتم تطوير رسالة المنظمة في ضوء رغبات واحتياجات ذوي من أصحاب المصالح وهما:

- **الأطراف الخارجية:** وتتكون من مستقبلي الخدمة الحكومية، الموردين، المساهمة، النظام السياسي، المجتمع المحيط.
- **الأطراف الداخلية:** وتتكون من الإدارة والموظفين.

### مبادئ الخدمة العامة ورسالة المنظمة العامة:

- (١) الاتفاق على غرض المنظمة ورسالتها.
- (٢) توفير أساس موحد يتم على أساسه الأداء والتحفيز.
- (٣) توفير لغة واحدة ومناخ عمل مشترك.
- (٤) تحديد العاملين القادرين على تحقيق الرسالة وغير القادرين على تحقيقها.
- (٥) تحديد العاملين القادرين على تحقيق الرسالة وغير القادرين على تحقيقها.

### مراحل تطور الرسالة:

- (١) **عدم وجود رسالة واضحة:** غالبية الدراسات أوضحت أن كثيراً من المديرين يعملون بدون رسالة واضحة خاصة في المشروعات الصغيرة. وعادة ما يكون ردهم بأنه "ليس لدينا وقت لكل هذه الأمور".
- (٢) **رسالة عامة للمنظمة:** عندما يبدأ حجم المشروع في النمو والانتشار ويكون هناك اتجاه إلى اللامركزية، فلا بد من تطوير وصياغة رسالة للمنظمة يعمل الأفراد في ضوءها
- فمثلاً:** تكون رسالة المنظمة هي: "سوف تصبح المنظمة هي القائدة في الصناعة".
- (٣) **صياغة رسالة محددة ومكتوبة:** تطورت النظرة للرسالة وتم التركيز على صياغة رسالة محددة حيث يتم التركيز على تحديد الأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين الذين يعملون معها.
- (٤) **تحديد أولويات المنظمة في الرسالة:** تستفيد المنظمة من الرسالة أكثر عندما تكون الرسالة محددة وتساعد في ترتيب الأولويات داخلها فمثلاً قد تركز المنظمة في رسالتها على الحصة السوقية كوسيلة لزيادة الأرباح، بينما قد تركز منظمة أخرى على زيادة الأرباح من خلال زيادة الحصة السوقية.

### تعالوا نشوف باقي شكل الأسئلة على الفصل الثالث بنظام البابل شيت.....

### السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	تبرز أهمية الرسالة على مستوى الأمة وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى الدولة وعلى مستوى الفرد.	●	○
(٢)	الرسالة هي غرض المنظمة الرئيسي الذي يميزها عن المنظمات التي لا تعمل معها في نفس المجال.	○	●
(٣)	لا بد من أخذ متطلبات الأطراف الداخلية والخارجية في الاعتبار عند تصميم رسالة المنظمة العامة.	●	○



٤	○	تطورت نظرة المنظمات للرسالة من العمل في ظل عدم وجود رسالة وحتى تحديد رسالة عامة.
٥	○	يمكن التعبير عن الرسالة من خلال اسم المنظمة وشعارها فقط.
٦	○	لا يوجد أساس لتقييم الرسالة المكتوبة للمنظمة.
٧	○	هناك أسباب تبرر وجود رسالة واضحة للمنظمة.
٨	○	المنظمات العامة لا تحتاج إلى رسالة لأنها منظمات غير اقتصادية ولا تتنافس مع غيرها في السوق.
٩	○	هناك نقطة أساسية يجب الاهتمام بها أثناء صياغة رسالة المنظمة العامة ألا وهي تطبيق هذه الرسالة التي تمت صياغتها.
١٠	○	تساعد الرسالة في اجتذاب القوى البشرية إلى المنظمة أو ترك هذه المنظمة.
١١	○	لا توجد متطلبات لتحقيق الرسالة في المنظمات العامة.
١٢	○	تحتوي رسالة المنظمة العامة على الخدمات الممكن تقديمها وتطابق المناطق الجغرافية التي سيتم خدمتها فقط.
١٣	○	تعتبر عملية صياغة الرسالة من أسهل الخطوات والتي لا تستهلك وقت طويل.
١٤	○	يمكن التعبير عن رسالة المنظمة من خلال الاسم والذي يعطي فكرة عن رسالة المنظمة مثل شعار وزارة الداخلية "الشرطة في خدمة الشعب".
١٥	○	شرط رئيسي لنجاح الرسالة المنظمة هو التحديد الجيد لجمهورها المستهدف.
١٦	○	إن معظم الدول التي تحقق التقدم تقوم على مبدأين وهما الديمقراطية والتنمية البشرية.
١٧	○	إن المنظمات العامة لا يمكن أن تحقق النجاح إلا إذا أدرك أنماطها وأنماطها التي تعمل بها.
١٨	○	لا فرق بين المديرين الذين يتقدمون قيمة المنظمات التي يعملون بها وبين غيرهم من المديرين الذين لا يتقدمون.
١٩	○	لا يستطيع أي فرد أن ينجح في عمله إلا إذا كان يعرف رسالة المنظمة التي يعمل بها.
٢٠	○	مدير المنظمة العامة يمكنه تحقيق النجاح إذا كان قادراً على جعل رسالة المنظمة تتواءم مع القوة الحربية أو القسرية فقط.
٢١	○	من غير الضروري للمنظمات العامة أن تقارن نفسها بالمنظمات الخاصة التي تعمل في نفس مجالها في الدول الأخرى المتقدمة وذلك لأنها تعمل في جوهرها على خدمة المجتمع.
٢٢	○	لا تعتبر رسالة المنظمة من غرضها الأساسي الذي يفسر وجودها ولكنها مجرد شعارات تصفها المنظمة وتفتتح بها.
٢٣	○	إنه من المهم العاملين والمديرين في المنظمة العامة أن يفهموا ويتفهموا برسالة المنظمة التي يعملون بها.
٢٤	○	عند صياغة رسالة للمنظمات العامة لابد من مراعاة أهداف ورؤيات كل الأطراف الخارجية والداخلية التي لها مصالح مع المنظمة العامة.
٢٥	○	شعار المنظمة هو جانب من جوانب رسالتها والذي يعبر عن غرض المنظمة الأساسي وسبب وجودها.
٢٦	○	لا بد على المنظمات العامة المصرية أن تفكر في سبب قيام الدولة في إنشائها، وكيفية تقديم خدماتها، وكيفية النظر للمواطنين الذين تخدمهم.

### السؤال الثاني: اكتب الإجابة الصحيحة مما يلي

١	○	لا يستطيع أي فرد حتى وإن كان طالباً أن ينجح في عمله إلا إذا كان <b>أ</b> شاعراً لرسائله ودوره في الحياة.
	○	(ب) لديه الإمكانيات المادية والمالية المطلوبة.
	○	(ج) كل ما سبق.
	○	(د) لا شيء مما سبق.
٢	○	مقياس النجاح للمدير هو امتلاكه، للقوة:
	○	(أ) الرسمية.
	○	(ب) المرجعية.
	○	(ج) الخبرة والمعرفة.
	○	(د) كل ما سبق.
٣	○	تتضمن الأطراف الداخلية التي يجب أن يهتم بها عند صياغة الرسالة كل من:
	○	<b>أ</b> الإدارة والموظفين.
	○	(ب) الموظفين والعملاء.
	○	(ج) الإدارة والحكومة.
	○	(د) لا شيء مما سبق.



٤	بدأت المنظمات أولى مراحل تطورها فيما يتعلق بالرسالة: <b>(أ) العمل بدون رسالة.</b> (ب) صياغة رسالة عامة. (ج) رسالة محددة بأولويات. (د) لا شيء مما سبق.
٥	يفضل التعبير عن الرسالة من خلال: (أ) الاسم. (ب) الشعار. <b>(ج) كل ما سبق.</b> (د) لا شيء مما سبق.
٦	الذي يحتاج إلى رسالة واضحة هو: (أ) الأمة والدولة. (ب) المنظمة. (ج) الفرد. <b>(د) كل ما سبق.</b>
٧	إن أولى خطوات الإدارة الناجحة في المنظمة العامة هي وجود: (أ) استراتيجية. (ب) رسالة. (ج) أهداف. (د) لا شيء مما سبق.
٨	إن آخر مرحلة من مراحل تطور الرسالة في المنظمات هي: (أ) رسالة عامة للمنظمة. <b>(ب) تحديد أولويات المنظمة داخل الرسالة.</b> (ج) رسالة محددة ومكتوبة. (د) لا شيء مما سبق.
٩	عند صياغة الرسالة تفكر المنظمة في: (أ) الرسالة الحالية. <b>(ب) كل ما سبق.</b> (ج) رسالة المنظمة في المستقبل. (د) لا شيء مما سبق.
١٠	تتضمن معايير تقييم الرسالة: (أ) معايير خاصة بالخرجات. <b>(ب) كل ما سبق.</b> (ج) معايير خاصة بالمدخلات. (د) لا شيء مما سبق.
١١	تؤثر الرسالة على الأطراف الخارجية مثل: (أ) الحكومة أو دافعي الضرائب. (ب) استقطاب أفضل عناصر للعمل في المنظمة. (ج) مستقبلي الخدمة. <b>(د) كل ما سبق.</b>
١٢	تعتبر رسالة المنظمة العامة: <b>(أ) أكثر غموضاً من رسالة المنظمة الخاصة.</b> (ب) مشابهة لرسالة المنظمة الخاصة. (ج) أكثر وضوحاً من رسالة المنظمة الخاصة. (د) لا شيء مما سبق.
١٣	مر تطور اهتمام المنظمات بالرسالة بعدة مراحل بداية من ..... ونهاية إلى ..... (أ) من عدم وجود رسالة إلى رسالة عامة. (ب) رسالة عامة إلى رسالة تعتمد على معايير. (ج) رسالة تعتمد على معايير إلى رسالة واضحة ومحددة. <b>(د) كل ما سبق.</b>
١٤	يستطيع المدير في المنظمة العامة أن يحقق الرسالة إذا كانت لديه بعض القوى مثل: (أ) القوة المعرفية والقانونية. (ب) القوة الرجعية. (ج) القوة الجبرية. <b>(د) كل ما سبق.</b>
١٥	الأفضل لأي منظمة هو أن تكون رسالتها: (أ) محددة. <b>(ب) محددة بأولويات.</b> (ج) عامة. (د) لا شيء مما سبق.
١٦	إن السبب وراء وضع رسالة لكل منظمة هو: (أ) خلق درجة من التعاون بين أعضاءها. (ب) المساعدة في توجيه الموارد. (ج) تحديد أهداف واضحة ويمكن قياسها. <b>(د) كل ما سبق.</b>
١٧	لا بد على كل فرد يعمل في المنظمة العامة أن: (أ) يهتم بمواعيد الحضور والانصراف. (ب) يحقق أعلى راتب ممكن من وظيفته. (ج) يعرف ويفهم ويقتنع برسالة المنظمة التي يعمل بها. <b>(د) يعرف ويفهم ويقتنع بالرسالة وينفذها.</b>



## الفصل الرابعة: أهداف المنظمة العامة

### تعريف الأهداف:

- الأهداف هي النهايات التي تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها لكي تحققها، أو هي وسيلة للتأكد من أن المنظمة ماضية في سبيل تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- قد تتحقق الأهداف نتيجة الحظ أو الاحتمار أو العمل الدؤوب والجهد المدروس.
- وقد تكون أهداف المنظمة العامة أحد الأنواع التالية:
- **الأهداف قصيرة الأجل:** هي الأهداف الخاصة بتحقيق الكفاءة ورضا العاملين.
- **الأهداف طويلة الأجل:** هي الأهداف الخاصة بالنمو والبقاء والمسئولية الاجتماعية ويفضل في المنظمات أن يتم البدء بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل ثم تحاول تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- **الأهداف الرسمية والأهداف التي تجاهد المنظمة العامة لتحقيقها:**

(أ) الأهداف التي تجاهد المنظمة العامة لتحقيقها: هي الأهداف التي تتضح من خلال أسلوب المنظمة في تخصيص وتوزيع مواردها.

(ب) الأهداف الرسمية: هي الأهداف التي تقول المنظمة في المناسبات الرسمية أنها تحاول تحقيقها وبإلطبع فإن الأولى هي الأهم.

### خصائص الأهداف / معايير الأهداف:

هناك معايير أساسية لا بد من مراعاتها عند وضع الأهداف وهي المعروفة بـ SMART وهي: أن يكون الهدف محدد، قابل للقياس، محدد بوقت، معقول (واقعي)، متفق عليه.

### أهمية وجوه الأهداف

من الأسباب وراء أهمية وجود الأهداف ما يلي:

- (١) يساعد وجود الأهداف على إبراز سبب وجود المنظمة (رسالتها) وأهميتها.
- (٢) يساعد وجود الأهداف في توجيه العاملين نحو هدف مشترك لتحقيقه.
- (٣) يضمن وجود الأهداف التنسيق بين القرارات المختلفة وتقليل الصراعات والاختلافات.
- (٤) تتيح الأهداف وجود معايير تساعد في تقييم أداء الإدارة والمنظمة.

### كيفية صياغة الأهداف

هناك مدخلان لصياغة الأهداف هما:

- (١) أن تصاغ الأهداف بواسطة الإدارة العليا.
- (٢) أن تصاغ الأهداف بمشاركة جميع العاملين مع الإدارة العليا (المنهج الأصح).

### مراحل تطور الأهداف

مرت المنظمات بمراحل متعددة لتطوير وصياغة أهدافها وهي:

- (١) عدم وجود أهداف رسمية: حيث أن كثيرا من المنظمات كان لا يوجد لديها أي أهداف مكتوبة.
- (٢) صياغة أهداف عامة لكنها ليست في شكل مكتوب: فبمجرد أن تعي الإدارة أهمية وجود الأهداف فإنها تبدأ في صياغة هذه الأهداف.
- (٣) صياغة أهداف عامة لكنها مكتوبة: أي كتابة وتوثيق هذه الأهداف وقد تظهر في التقارير السنوية للمنظمة.
- (٤) صياغة أهداف محددة: وتكون الصعوبة في هذه المرحلة هي اهتمام المديرين بتحديد الأهداف.
- (٥) صياغة وترتيب الأهداف المحددة في أولويات: أي ترتيب أولويات للأهداف مثلاً أن هدف معدل العائد على الاستثمار أهم من الحصة السوقية أو العكس، أو أن الحصة السوقية أهم من رضا العاملين.

### مستويات أهداف المنظمة:

#### (١) الأهداف المنظورة (الخيالية)

هي الأهداف التي تقع في قمة التدرج الهرمي للأهداف وهي بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمنظمة وبعضها يمكن عملياً توقعه خلال وقت بعيد، ولا يوجد برنامج زمني لتحقيقها وتتطلب معرفة جديدة، وتشجع هذه الأهداف على التقدم والتحسين وغالباً ما تتحقق في النهاية.

وينظر البعض إلى الأهداف المنظورة على أنها ضرورية أو أنها بعيدة بعد السماء عن الأرض أو لا يمكن تحقيقها حالياً إلا أنها في الحقيقة مفيدة جداً لكل منظمة تنوي الاستمرار في تحسين ما تحققه.



(٢) الأهداف القابلة للتحقق:

وهي تلك الأهداف التي يمكن تنفيذها في المستقبل القريب من خلال امتداد وتطوير التكنولوجيا الحالية.

(٣) الأهداف المباشرة أو الحالية:

وهي الأهداف الضرورية حتى يمكن إنتاج وتسويق السلعة ويمكن إنجاز الأهداف المباشرة بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

فاعلية المنظمة العامة كأساس لقياس الأهداف:

(١) مدخل الأهداف:

يعتمد على أن للمنظمة أهداف وهذه الأهداف تكون متعارضة فمثلاً أهداف العاملين متعارضة مع أهداف العملاء وأيضاً لدى المنظمة أهداف طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وثالثة رسمية تدعي المنظمة أنها تحققها ورابعة فعلية تخصص لها المنظمة الموارد وتعمل على تحقيقها فعلاً.

(٢) مدخل الموارد: وفي هذا المدخل فإن التركيز على مدى قدرة المنظمة في الحصول على موارد مميزة تدعمها في التعامل مع البيئة المحيطة وذلك من خلال:

(١) قدرة المنظمة العامة على استثمار الموارد والفرص الخارجية المتاحة.

(٢) قدرة المنظمة على جذب كفاءات بشرية إدارية وفنية متميزة والاحتفاظ بها.

(٣) كفاءة المنظمة في الحصول على الموارد المادية الأخرى.

(٤) قدرة المنظمة على تقديم الخدمات الجديدة والمتطورة للعملاء.

(٣) نموذج إشباع حاجات العاملين: ويركز هذا المدخل على أن:

• إرضاء الموظفين من المؤشرات الهامة لنجاح المنظمة.

• الموظف غير الراضي يؤدي إلى عمل غير راضي بالمثل إذا لم تحب المنظمة أن تنجح ولن تقدم.

(٤) مدخل الموارد البشرية والعمليات الداخلية:

ويركز هذا المدخل على أن أهم شيء لتحقيق الفاعلية هو أن تؤدي العمليات الداخلية للمنظمة بسلامة وذلك من خلال مجموعة من العوامل الأساسية منها أسلوب الاتصالات الداخلية، نمط القيادة المستخدم، التحفيز، الثقة بين الأفراد وبعضهم البعض، نظم الرقابة الداخلية والإحصائية المستخدمة، نظم الرقابة على المخزون، نظم المبيعات، نظم التعاقدات وهكذا.

(٥) النموذج المتكامل لفاعلية المنظمات العامة:

حاول الكثيرون من الباحثين استخدام أكثر من مقياس للفاعلية وبالتالي فهناك أكثر من مقياس للفاعلية حيث أن عملية قياس فاعلية المنظمة العامة عملية متعددة الأبعاد حيث أنها تهتم كل صاحب مصلحة في هذه المنظمة وبالتالي فمن البديهي أن تتعدد الأبعاد لتلائم كل أصحاب المصالح.

نعالوا يشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل الرابع بنظم البايبل شبيت.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	الأهداف هي النهايات التي ترغب المنظمة في تحقيقها.	●	○
(٢)	بدون وجود أهداف تظل رسالة المنظمة مجرد أمنيات أو أحلام.	●	○
(٣)	لا تستطيع أي منظمة أن تنجح بدون وجود أهداف واضحة لها.	●	○
(٤)	قد تتحقق أهداف المنظمة العامة نتيجة الحظ أو الاحتكار وقد تتحقق أيضاً من خلال العمل الدؤوب والجهد المدروس.	●	○
(٥)	أهداف المنظمة العامة أهداف قصيرة الأجل فقط.	○	●
(٦)	لا يوجد اختلاف بين الأهداف الرسمية والأهداف الفعلية للمنظمة.	○	●
(٧)	ليس من الضروري تغلغل الأهداف في كل أرجاء المنظمة.	○	●
(٨)	لا توجد معايير علمية لوضع الأهداف.	○	●
(٩)	تصاغ الأهداف بواسطة الإدارة العليا فقط.	○	●
(١٠)	لا تؤثر التحالفات الخارجية على عملية صياغة أهداف المنظمة حيث أن هذا خارج نطاقها.	○	●
(١١)	تتم صياغة الأهداف في ضوء الظروف الداخلية للمنظمة فقط.	○	●
(١٢)	لا يوجد فرق بين وجود أهداف عامة للمنظمة ووجود أهداف عامة لكنها مكتوبة وموثقة.	○	●



○	●	١٣	يتوقف تقدم المنظمات والبشرية على وجود تدرج هرمي للأهداف وليس هدفاً واحداً.
●	○	١٤	الهدف القابل للتحقيق هو الهدف المنظور.
○	●	١٥	هناك مداخل مختلفة لقياس فاعلية المنظمة العامة.
●	○	١٦	يهتم نموذج العمليات الداخلية بقياس درجة التماسك بين الأهداف.
●	○	١٧	يمكن تحقيق الأهداف المنظورة بالامكانيات والتكنولوجيا الحالية.
●	○	١٨	يركز مدخل الموارد البشرية والعمليات الداخلية على قدرة المنظمة العامة على جذب والحصول على المدخلات المناسبة.
○	●	١٩	نحتاج الى مدخل متكامل لقياس الفاعلية للمنظمة العامة نظراً لتنوع أصحاب المصالح.
●	○	٢٠	يكون للمنظمة طويلة الأجل (التي تعيش طويلاً) مجموعة من الأهداف المباشرة.
○	●	٢١	هناك مقاييس متعددة تساعد في قياس فاعلية المنظمة.
●	○	٢٢	لا يوجد علاقة بين تحديد أهداف واضحة وموارد المنظمة.
○	●	٢٣	يعتبر تحقيق الأهداف من خلال العمل الإيجابي وفرض السيطرة والأداء المنظم أفضل من تحقيقها نتيجة أخطاء المنافسين.
○	●	٢٤	لا بد من مراعاة ظروف المنظمة الداخلية وظروفها الخارجية عند صياغة الأهداف.
●	○	٢٥	تعتبر الأهداف المنظورة من الأهداف غير الضرورية.
●	○	٢٦	يمكن وضع برنامج زمني لتحقيق الأهداف المنظورة.
○	●	٢٧	ما يعتبر هدف منظور الآن من الممكن أن يكون هدف مباشر في وقت لاحق.
○	●	٢٨	المنظمة التي تريد البقاء لابد أن يكون لها أهداف منظورة وقابلة للتحقيق.
●	○	٢٩	يعد مدخل الموارد البشرية والعمليات الداخلية أفضل المداخل لقياس فاعلية المنظمة.
○	●	٣٠	من الصعوبات التي يواجهها مدخل الأهداف في قياس فاعلية المنظمة هي الأهداف المتعارضة.
○	●	٣١	قد تتحقق أهداف المنظمات العامة عن طريق الاختصار.
●	○	٣٢	لا يمكن تحويل رسالة المنظمة الى أهداف أداء محددة لأن الرسالة عبارة عن رؤية أو نية فقط.
○	●	٣٣	إن المديرين الذين يضعون الأهداف لهم ولا يهتمون بتحقيقها هم الذين لم يضعوا أهدافاً.
●	○	٣٤	لا يساعد وجود أهداف للمنظمة في تحديد جهود العاملين نحو هدف مشترك لتحقيقه.
○	●	٣٥	يساعد وجود أهداف للمنظمة على تقليل المعارضة والاختلافات بين الإدارات المختلفة.
●	○	٣٦	إن ما نشهده اليوم من منتجات متقدمة مثل الهواتف الذكية والاشرفيت والتليفون المحمول تعتبر نتيجة تحقيق الأهداف القابلة للتحقيق.
○	●	٣٧	طبقاً لمدخل الأهداف فإنه يمكن أن يكون للمنظمة الواحدة العديد من الأهداف والتي قد تكون متعارضة مع بعضها البعض.
○	●	٣٨	يمكن قياس فاعلية المنظمات العامة من خلال قياس مدى إشباع المنظمة العامة لحاجات الأطراف المختلفة للمنظمة من العاملين والمواطنين.
○	●	٣٩	يجب أن يتوفر في الهدف الجيد مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند صياغته منها أن يكون قابلاً للقياس وله وقت محدد لإنجازه.
●	○	٤٠	لا يمكن تطبيق معيار SMART عند صياغة أهداف المنظمات العامة لأنها تعمل في بيئة معقدة.
●	○	٤١	من المهم صياغة الهدف، لكن طريقة تحقيقه تترك للظروف التي ستمر بها المنظمات العامة.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	يساعد وجود أهداف للمنظمة في:
( أ )	تحويل الرسالة الى واقع.
( ب )	تخصيص موارد المنظمة بأسلوب سليم.
( ج )	تحقيق نتائج أفضل.
( د )	كل ما سبق.



١٤	لكن، تنجح الأهداف في تطوير أداء المنظمة فلا بد من أن تكون : ( أ ) كمية . ( ب ) لها إطار زمني محدد . ( ج ) هي ضوء إمكانيات المنظمة . ( د ) كل ما سبق .
١٣	تعتبر المرحلة الثانية هي آخر مرحلة من مراحل تطور عملية صياغة الأهداف : ( أ ) صياغة أهداف عامة . ( ب ) كتابة وتوثيق الأهداف العامة . ( ج ) ترتيب أهداف المنظمة . ( د ) لا شيء مما سبق .
١٢	الهدف المنظور هو : ( أ ) الإنجازات التي ترغب المنظمة في تحقيقها لكن بعد زمن قليل . ( ب ) الهدف الذي تقوم المنظمة بتحقيقه حالياً . ( ج ) الهدف الممكن تحقيقه . ( د ) لا شيء مما سبق .
١١	تتم صياغة الأهداف مع الواقع فهي : ( أ ) الهدف القابل للتحقيق هدف مباشر والهدف المنظور هدف قابل للتحقيق ونجت عن هدف منظور جديد . ( ب ) الهدف القابل للتحقيق هدف مباشر والهدف المنظور هدف مباشر . ( ج ) الهدف المنظور هدف قابل للتحقيق والهدف المباشر هدف منظور . ( د ) لا شيء مما سبق .
١٠	هناك مداخل مختلفة لقياس فاعلية المنظمة وهي : ( أ ) مدخل الأهداف ، مدخل الموارد . ( ب ) مدخل الموارد البشرية . ( ج ) مدخل إشباع متلقي الخدمة . ( د ) كل ما سبق .
٩	نحتاج لقياس الفاعلية إلى : ( أ ) نموذج واحد . ( ب ) نموذجان . ( ج ) أكثر من نموذج . ( د ) لا شيء مما سبق .
٨	الأهداف الرسمية المعلنة للمنظمة هي : ( أ ) الأهداف التي يتجاهلها المجتمع . ( ب ) الأهداف التي تتجاهلها الإدارة . ( ج ) كل ما سبق . ( د ) لا شيء مما سبق .
٧	تتم صياغة الأهداف في ضوء : ( أ ) حقائق ومتطلبات البيئة الخارجية . ( ب ) إمكانيات وموارد المنظمة الداخلية . ( ج ) كل ما سبق . ( د ) لا شيء مما سبق .
٦	تعني مرحلة ( عملية ) ترتيب أهداف المنظمة : ( أ ) صياغة أهداف محددة للمنظمة . ( ب ) صياغة أهداف عامة للمنظمة . ( ج ) ترتيب أهداف المنظمة . ( د ) لا شيء مما سبق .
٥	للمنظمة العامة والخاصة : ( أ ) مستوى واحد من الأهداف . ( ب ) مستويان من الأهداف . ( ج ) ثلاثة مستويات من الأهداف . ( د ) لا شيء مما سبق .
٤	تقع الأهداف المنظورة في : ( أ ) قاع هرم الأهداف . ( ب ) منتصف هرم الأهداف . ( ج ) قمة هرم الأهداف . ( د ) لا شيء مما سبق .
٣	الأهداف المنظورة هي : ( أ ) الإنجازات المرغوبة أكثر للمنظمة . ( ب ) الإنجازات التي يمكن تحقيقها فوراً . ( ج ) كل ما سبق . ( د ) لا شيء مما سبق .
٢	يمكن تحقيق الأهداف القابلة للتحقيق من خلال : ( أ ) الإمكانيات والتكنولوجيا الحالية . ( ب ) امتداد وتطوير التكنولوجيا الحالية . ( ج ) تكنولوجيا جديدة تماماً . ( د ) لا شيء مما سبق .



(١٥)	تستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق: <b>(١) تنمية أهداف جديدة.</b> (ج) كل ما سبق. (ب) تحقيق مزيد من الكفاءة في تحقيق الأهداف القديمة. (د) لا شيء مما سبق.
(١٦)	يركز مدخل الأهداف كمقياس لفاعلية المنظمة العامة على: <b>(١) التأكد من أن المنظمة حققت أهدافها.</b> (ج) تحويل المدخلات إلى مخرجات متميزة. (ب) الحصول على موارد متميزة. (د) لا شيء مما سبق.
(١٧)	يركز مدخل الموارد على: <b>(١) قدرة المنظمة في الحصول على موارد بكفاءة.</b> (ج) كل ما سبق. (ب) قدرة المنظمة على تحويل الموارد بكفاءة. (د) لا شيء مما سبق.
(١٨)	يركز مدخل الموارد البشرية والعمليات الداخلية كمقياس لفاعلية المنظمة العامة على: (أ) قدرة المنظمة على الحصول على الموارد بكفاءة. <b>(ج) قدرة المنظمة العامة على تحويل الموارد بكفاءة.</b> (ب) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (د) لا شيء مما سبق.
(١٩)	السيبل الوحيد المضمون لتحقيق أهداف المنظمة العامة هو: (أ) الحظ والاحتكار. <b>(ج) العمل الإيجابي والأداء المنظم.</b> (ب) وفرة الموارد. (د) لا شيء مما سبق.
(٢٠)	لا بد من تحويل رسالة المنظمة إلى: (أ) رغبات تسعى المنظمة لتحقيقها. <b>(ج) أهداف أداء محددة ونوع من الالتزام.</b> (ب) قيمة تلامس المنظمة تحتفظ بها لنفسها. (د) لا شيء مما سبق.
(٢١)	هناك العديد من الأسباب التي تبرر ضرورة وجود أهداف للمنظمة العامة ومنها: (أ) إبراز سبب وجود المنظمة. (ج) تساعد على توجيه جهود العاملين نحو هدف مشترك. (ب) التنسيق بين القرارات. (د) كل ما سبق.
(٢٢)	يجب أن تصاغ أهداف المنظمة العامة في ضوء: (أ) متطلبات البيئة الخارجية والقوة المحيطة. (ج) إمكانيات وموارد المنظمة الداخلية. (ب) رغبات الإدارة العليا. (د) كل ما سبق.
(٢٣)	هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الهدف الجيد وهي أن يكون: (أ) محدد وقابل للقياس. (ج) له توقيت محدد. (ب) معقول ومتفق عليه. (د) كل ما سبق.
(٢٤)	كل مما يلي لا بد أن يكون له هدف محدد: (أ) الفرد. (ب) المنظمة. (ج) الدولة. (د) كل ما سبق.

## الفصل الخامس: إستراتيجية المنظمة العامة

### تعريف الإستراتيجية:

- هي مفهوم عسكري ويحتمل النجاح أو الفشل ثم انتقل بعد ذلك من العسكرية إلى القطاع الخاص وإلى القطاع العام.
- تمثل الإستراتيجية أداة فعالة في تدعيم المنظمة العامة لتحقيق أهدافها ورسالتها.
- هناك عدة علوم استفادت منها الإستراتيجية مثل علوم المستقبل، علوم إدارة الأعمال، نظرية المباريات.

### مصفوفة مجموعة بوسطن الإستراتيجية:

وتعتمد هذه المصفوفة على تمييز الأنشطة المختلفة للمنظمة بناءً على بعدين / محورين أساسيين وهما:  
الأول: معدل نمو السوق (نسبة النمو في المبيعات).  
الثاني: الموقف التنافسي النسبي (الحصة السوقية).



الموقف التنافسي النسبي (الحصة السوقية)	
ضعيف	قوي
علامات الاستفهام الاستراتيجية المناسبة هي: تحسين قدراتها وإمكانياتها الداخلية أو بيع النشاط أو إغلاقه وتحويل الأموال إلى استثمار آخر.	النجوم الاستراتيجية المتبعة هي: النمو والاستمرار مثل شركة مايكروسوفت.
الكلاب الاستراتيجية المناسبة هي: توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل وإذا تعذر الحل هو إغلاق نشاط المنظمة وتصريفها.	البقرة الحلوب الاستراتيجية المناسبة هي: الحفاظ على الحصة السوقية

الاستراتيجيات المطبقة بواسطة المنظمات العامة:

المصفوفة التالية توضح الإستراتيجيات المطبقة بواسطة المنظمات العامة:

تأثير القوى الخارجية	الاستراتيجية المتفاوضية المشتركة (السياسية)	الاستراتيجية الموجهة أو تدار من الخارج (التغيير الجذري)
	الاستراتيجية تكون نتيجة للتفاوض المشترك بين المنظمة وأصحاب المصالح الخارجيين مثل أمريكا وكوريا الشمالية.	مثل استراتيجية مصر فهي أداة في يد صانعي السياسة أو أصحاب المصالح.
منخفض	الاستراتيجية الموجهة ذاتياً من الداخل (التطويرية)	الاستراتيجية الطارئة غير المخططة (العشوائية)
	وهذا تشمل الإدارة ولديها رسالة ورؤية واضحة وكذلك تطور قدراتها الداخلية وتسعى لإرضاء مبادئها مثل: ألمانيا الشرقية مع ألمانيا الغربية.	تصاغ الاستراتيجية من خلال عمليات الفوضى ولا تكون نتيجة جهود مخططة مثل دول جنوب أفريقيا.

الاستراتيجيات المتبعة بواسطة المنظمات العامة:

- تم تطوير مصفوفة تساعد في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل خدمة تقدمها المنظمة العامة بناء على بعدين وهما:
- مدى حاجة المجتمع للخدمة التي تقدمها المنظمة العامة.
  - إمكانات المنظمة العامة وقدراتها على تقديم الخدمة.

مدى حاجة المجتمع للخدمات المنظمة العامة	قوي	خدمة مطلوبة اجتماعياً وسياسياً وبشدة Political Hot Box الاستراتيجية: (تدعيم الإمكانات الداخلية)
	النجوم الاستراتيجية: (النمو والاستقرار)	خدمة موجودة في مؤسسة الخدمات التي تقدمها المنظمة Back Drawer Issue الاستراتيجية: (أ) لفت نظر الرأي العام. (ب) إلغاء الخدمة.
ضعيف	خدمة تستطيع المنظمة تقديمها بكفاءة لكنها غير مطلوبة Golden Fleece الاستراتيجية: (لفت نظر الجمهور لهذه الخدمة)	قدرات وإمكانات المنظمة العامة لتقديم الخدمة

تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل الخامس بنظام البابل شيت.....



## السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	لكي تحقق المنظمة العامة استراتيجياتها فلا بد من وضع رسالة لتحقيق هذه الاستراتيجية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢)	ليس من الضروري وجود استراتيجية للمنظمة العامة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٣)	بالرغم من اختلاف الكتاب على تعريف الاستراتيجية إلا أنها تمثل أداة فعالة في تدعيم المنظمة العامة لتحقيق أهدافها ورسالتها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٤)	تعتمد مصفوفة بوسطن الاستراتيجية على بعدين هما معدل نمو السوق والموقف التنافسي في اختيار الاستراتيجية المناسبة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٥)	تشير الاستراتيجية التطويرية التابعة من الإدارة إلى وجود ظروف خارجية تجبر المنظمة العامة إلى اختيار مسار دون الآخر.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٦)	يكون المحرك الداخلي هو المحرك الأساسي لاختيار الاستراتيجية التطويرية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٧)	تعتمد استراتيجية التغيير الجذري الموجهة من الخارج على إجراء تغييرات جذرية داخل المنظمة تابعة من إدارتها العليا.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٨)	تعتبر الاستراتيجية السياسية بمثابة حل وسط بين الأطراف الخارجية المتعددة المؤثرة على المنظمة العامة وبين إدارتها العليا الداخلية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٩)	تتوافق الاستراتيجية الموجهة ذاتها من الداخل في المنظمات العامة مع الاستراتيجية الموجهة من الخارج.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٠)	تتطابق الاستراتيجية التفاوضية المستمرة مع الاستراتيجية السياسية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١١)	تستخدم الاستراتيجية غير المنظمة في حالة وجود أدلة داخلية قوية للمنظمة العامة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٢)	يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل خدمة من الخدمات العامة على بعدين أساسيين وهما قدرات وإمكانات المنظمة العامة ومحدودية الخدمة للأفراد عليها من قبل الحكومة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٣)	تتميز الخدمة الحكومية الواقعة في خلية النمو بأنها تتمتع بهذه الخدمة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٤)	الخدمات الواقعة في الخلية الثانية (الخدمات المطلوبة اجتماعياً وسياسياً وشعبياً) هي خدمات مطلوبة ولدى المنظمة العامة إمكانات داخلية قوية لتحقيقها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٥)	إن الاستراتيجية المناسبة للخدمات التي تقع في مؤخرة الخدمات التي تقدمها المنظمة العامة هي النمو والاستمرار.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٦)	إن الاستراتيجية المناسبة للخدمات التي تقع في الخلية (٤) وهي الخدمات التي تستلعب المنظمة العامة تقديمها بكفاءة لكنها غير مطلوبة هي إلغاء الخدمة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٧)	الاستراتيجية هي الأداة الفعالة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٨)	استفاد علم الإدارة من العلوم العسكرية فيما يخص الاستراتيجية في التركيز على مفهوم المنافسة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٩)	تساعد الاستراتيجية الفعالة المنظمات على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية حالياً ومستقبلاً.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٠)	تساعد الاستراتيجية الفعالة المنظمات على تحقيق التناسق بين كافة إمكانيات المنظمة الداخلية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢١)	لا تلعب الاستراتيجية الواضحة للمنظمة دوراً في دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٢)	لا تساهم الاستراتيجية في نجاح المنظمة العامة وتحقيق أهدافها ورسالتها التي قامت من أجلها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٣)	يجب على المنظمات العامة الواقعة في خلية علامات الاستفهام في مصفوفة بوسطن أن تتبع استراتيجية النمو والاستمرار.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٤)	المنظمات الواقعة في خلية الكلاب في مصفوفة بوسطن أمامها خيارين، إما العمل على تحسين وضعها وتحسين خدماتها المقدمة أو إغلاق النشاط وتصفيتها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٥)	على المنظمات الواقعة في خلية علامات الاستفهام في مصفوفة بوسطن أن تحسن أوضاعها وإمكانياتها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٦)	الاستراتيجية التابعة من داخل المنظمة تكون نتيجة لوجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٧)	تستخدم الاستراتيجية التفاوضية عندما تكون إمكانيات المنظمة العامة ضعيفة والضغط عليها من المجتمع ضعيف.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



○	●	تفرض على المنظمات العامة استراتيجيات من الخارج عند عدم وضوح رؤية ورسالة المنظمة وضعف إمكانياتها الداخلية.	(٢٨)
○	●	المنظمات العامة التي تفرض عليها استراتيجيات من الخارج تعد بمثابة أداة في يد صانعي السياسة يحركونها حسب مصالحهم ورغباتهم.	(٢٩)
○	●	يجب على المنظمات العامة أن تبذل جهد في تحسين إدراك الجمهور بالخدمات التي تقدمها والتي قد يرى الجمهور أنها لا تشبع احتياجاته وغير مهتم بها.	(٣٠)

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	لكي تحقق المنظمة العامة أهدافها ورسالتها فلا بد من وجود: ( أ ) إستراتيجية لتحقيق ذلك. ( ج ) قيادة ورقابة فعالة.	(ب) تنظيم مناسب. (د) كل ما سبق.
٢	لكي تكون المنظمة ناجحة فلا بد من: ( أ ) وجود إستراتيجية فعالة.	(ب) وجود إستراتيجية غير فعالة. (د) لا شيء مما سبق.
٣	هناك الكثير من العلوم التي اهتمت بالاستراتيجية ومنها: ( أ ) العلوم العسكرية. ( ج ) نظرية المباريات و علم المستقبلات.	(ب) علم التنظيمات الصناعية و علم الإدارة. (د) كل ما سبق.
٤	المحرك الأساسي للمنظمات التي تطبق الاستراتيجيات التطويرية النابعة من الإدارة هو: ( أ ) محرك خارجي. ( ب ) محرك داخلي.	(د) لا شيء مما سبق. (ج) كل ما سبق.
٥	تعتمد استراتيجية التغيير الجذري الموجهة من الخارج على إجراء تغييرات جذرية نابعة من: ( أ ) سلطات خارج المنظمة.	(ب) سلطات داخل المنظمة. (د) لا شيء مما سبق.
٦	تصمم الاستراتيجية السياسية لضمان توازن: ( أ ) العرض والطلب. ( ج ) كل ما سبق.	(ب) القوى من الأطراف الداخلية والخارجية في المنظمة العامة. (د) لا شيء مما سبق.
٧	تتبع المنظمات العامة الاستراتيجية الموجهة أو التي تدار من الخارج عندما يكون: ( أ ) التأثير الخارجي قوي وقدراتها الداخلية ضعيفة.	(ب) التأثير الخارجي قوي وقدراتها الداخلية قوية. (د) التأثير الخارجي ضعيف وقدراتها الداخلية ضعيفة.
٨	تتبع المنظمات العامة الاستراتيجية الموجهة ذاتيا من الداخل عندما يكون: ( أ ) التأثير الخارجي قوي وقدراتها الداخلية ضعيفة.	(ب) التأثير الخارجي قوي وقدراتها الداخلية قوية. (د) التأثير الخارجي ضعيف وقدراتها الداخلية ضعيفة.
٩	يتم استخدام الاستراتيجية التفاوضية بواسطة المنظمة العامة عندما تتمتع المنظمة العامة ب: ( أ ) إمكانات داخلية قوية وتأثير القوى الخارجية قوي أيضا.	(ب) إمكانات داخلية قوية وتأثير القوى الخارجية ضعيف. (د) إمكانات داخلية ضعيفة وتأثير القوى الخارجية ضعيف.
١٠	في المصفوفة المستخدمة لتحديد موقف كل خدمة من خدمات المنظمة العامة، فإن المنظمات الواقعة في خلية النجوم تتمتع: ( أ ) بحاجة المجتمع إليها، وقدرات عالية للمنظمات العامة.	(ب) بعدم حاجة المجتمع إليها، وقدرات عالية للمنظمات العامة. (د) بحاجة المجتمع إليها، وقدرات ضعيفة للمنظمات العامة.
١١	في حالة ضعف قدرات المنظمة العامة فإن الخدمة المطلوبة اجتماعيا وسياسيا تحتاج إلى: ( أ ) إستراتيجية تدعيم الإمكانات الداخلية للمنظمة العامة.	(ب) الاستمرار والنمو في تقديم الخدمة. (د) إلغاء الخدمة.



١٢	إن الإستراتيجية المناسبة للخدمات التي تستطيع المنظمات العامة تقديمها بكفاءة لكنها غير مطلوبة هي : ( أ ) النمو والاستمرار. ( ب ) تدعيم الإمكانيات الداخلية للمنظمة العامة. ( ج ) إلغاء الخدمة. ( د ) تحسين إدراك الجمهور للخدمة.
١٣	الخدمات الموضوعة في مؤخرة الخدمات المطلوبة التي تقدمها المنظمات العامة يصلح لها استراتيجية : ( أ ) لفت نظر الرأي العام للخدمة. ( ب ) تدعيم الإمكانيات الداخلية للمنظمة العامة. ( ج ) إلغاء الخدمة. ( د ) لا شيء مما سبق.
١٤	نهتم في المنظمات العامة بـ : ( أ ) تقديم خدمة للمستفيدين (المواطنين) تطوق ما تنفقه الدولة على المنظمات العامة. ( ب ) تقديم خدمة للمستفيدين (المواطنين) أقل ما تنفقه الدولة على المنظمات العامة. ( ج ) تقديم خدمة للمستفيدين (المواطنين) تتساوى مع ما تنفقه الدولة على المنظمات العامة. ( د ) لا شيء مما سبق.
١٥	إن انخفاض أداء المنظمات العامة وشكوى الجمهور من أدائها هو دليل على أنها : ( أ ) تسعى لإرضاء عملائها. ( ب ) لا تمتلك استراتيجية جيدة وفعالة. ( ج ) تكاليف أداء الخدمة منخفض. ( د ) لا شيء مما سبق.
١٦	امتلاك المنظمة العامة لاستراتيجية فعالة وواضحة يساعدها على : ( أ ) تحقيق التناسق بين إمكانياتها الداخلية. ( ب ) التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية. ( ج ) تحفيز العاملين ودفعهم على العمل. ( د ) كل ما سبق.
١٧	الاستراتيجية المناسبة للمنظمات العامة الواقعة في خلية النجوم في مصفوفة بوشن هي : ( أ ) إغلاقها. ( ب ) تحسين إمكانياتها الداخلية. ( ج ) النمو والاستمرار. ( د ) لا شيء مما سبق.

## الفصل السادس: التنظيم في المنظمات العامة

### أهمية وجود التنظيم كوظيفة :

- بعد الانتهاء من عملية التخطيط ووضع الرسالة وتحديد الأهداف وصياغة الأهداف وتحديد الخطة والاستراتيجية فيتم لنا من سيقوم بالتنفيذ. وكذلك تحديد من سيعمل ماذا؟ من سيعمل مع من؟
- التنظيم من الوظائف التي يتم الاستدلال بها على جودة المنظمة من عدمها.
- وصف الشواخ.
- وجود اختلاف على المسؤوليات والاختصاصات.

### نظريات التنظيم :

#### أولاً: النظرية التقليدية :

- تفكر في المنظمة على أنها نظام مغلق بحيث يمكن التنبؤ بالبيئة الخارجية بسهولة.
- تتمثل في إسهامات كل من تايلور وفايول وماكس ويبر.
- تم التركيز على أربعة مبادئ رئيسية.

#### النموذج البيروقراطي لماكس ويبر :

- وصف ماكس هذا التنظيم بأنه النموذج الكفاء والرشيدي لأنه يتمتع بالخصائص التالية :
- ( ١ ) تقسيم العمل وتحديد المهام.
- ( ٢ ) تدرج السلطة.
- ( ٣ ) وجود قواعد وإجراءات للعمل.
- ( ٤ ) تنظيم غير شخصي (لا يركز على من يتولى الوظيفة وإنما يركز على الوظيفة).
- اقترح ويبر هذا النموذج في ظل الظروف السائدة في ألمانيا ومحاولة التكيف مع الثورة الصناعية.

#### تقييم النموذج :

- من الناحية النظرية: مثالي من حيث الكفاءة.
- من الناحية الفعلية: غير كفاء لا يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين.



**انتقادات (نقدات) المدرسة التقليدية:**

- (١) ركزت على أن السلطة تكون من أعلى لأسفل لكن ظهرت نظرية القبول والتي أدت إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية والاتصالات من أسفل لأعلى والتي تعتمد على الصداقة والإجراءات والقواعد.
- (٢) ورغم أن الهياكل قد ركزت على الكفاءة والفاعلية إلا أن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالمنظمات قد منعت المنظمات من تحقيق ذلك.
- (٣) الاعتماد على القواعد والإجراءات يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة.
- (٤) أن التقيد الحرفي بسلسلة الأوامر يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات.
- (٥) عدم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية وقتل روح المبادرة والابتكار.
- (٦) لم يأخذ هذا النوع في الاعتبار التنظيم غير الرسمي والذي قد يكون أحياناً في صالح المنظمة.
- (٧) تجاهل حاجات ورغبات الأفراد ورغبتهم في المشاركة واتخاذ القرارات.

**ثانياً: النظرية الحديثة:**

ركزت هذه النظرية على البشر والنتائج وليس على الإجراءات وهدفها الأساسي هو خدمة المواطن.

**(أ) أنماط التنظيم ليكرت:**

قام ليكرت بدراسة العلاقة بين التصميم التنظيمي للمنظمة وفاعلية المنظمة. وقد توصل إلى أنه يوجد ٤ أنماط من المنظمات، ويوضح الجدول التالي الفرق بين النمط الأول والنمط الرابع:

أوجه المقارنة	النمط رقم (١)	النمط رقم (٤)
(١) نمط القيادة	* المديرين لا يثقون في المرؤوسين. * لا يشرك المديرين الموظفين في حل المشكلات.	* يثق المديرين في المرؤوسين ثقة كبيرة. * يشرك المديرين الموظفين في حل المشكلات.
(٢) أسلوب التحفيز	* الإدارة العليا مسئولة عن إنجاز الأهداف. * نظم التخويف والتهديد والعقاب.	* كل الأعضاء مسئولين عن إنجاز الأهداف. * الحوافز والمشاركة كأسلوب لتحفيز الموظفين.
(٣) شكل الاتصالات وأسلوب تدفقها	* المعلومات من أعلى لأسفل فقط. * نادراً ما يحدث تبادل للمعلومات.	* تتدفق المعلومات من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى، وأفقياً. * هناك تبادل مستمر للمعلومات.
(٤) شكل التفاعل بين أعضاء المنظمة	* نادراً ما يحدث تفاعل بين أعضاء المنظمة. * تأثير الموظفين ضعيف جداً على الأنشطة.	* هناك تفاعل بين أعضاء القسم وزملائهم. * للموظفين تأثير واضح.
(٥) مدى تركيز أمر عدم تركيز عملية اتخاذ القرارات	* القرارات مركزة في يد القيادات العليا فقط. * لا يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرارات. * لا يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات.	* القرارات لامركزية. * يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات. * يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات.
(٦) كيفية وضع أهداف المنظمة	* توضع الأهداف بواسطة الإدارة العليا، ثم تقاوم بواسطة الموظفين.	* يشارك الموظفون في وضع الأهداف وبالتالي فهم يقبلونها ويدعمونها.
(٧) شكل الرقابة المستخدمة	* الرقابة مركزة في يد الإدارة العليا. * رقابة بوليسية في حالة انخفاض الأداء.	* الاهتمام بالأداء على مستوى المنظمة ككل. * البيانات تستخدم لتدعيم التوجيه الذاتي.
(٨) أهداف الأداء	* يضع المدير أهداف متوسطة للأداء. * لا يحصل الموظفون على التدريب الكافي.	* يضع المديرون أهداف عالية للأداء. * الحصول على تدريب إداري لتطوير مهاراتهم.

ويقع بين النمط الأول والنمط الرابع كل من النمط الثاني والثالث والذنان يعكسان مرحلة متوسطة بين المنظمات التي تركز على السلطة الإدارية الرسمية والمنظمات التي تركز على العلاقة التعاونية بين الرؤساء والمرؤوسين لكن ينقص هذا النموذج أنه قد لا يصلح لكل أنواع المنظمات ولا لكل المواقف نظراً لعدم مراعاته للظروف الخاصة بكل منظمة ومستوى التعليم والنضج الذي تتمتع به المنظمة وموظفيها.

**(ب) التنظيم العضوي والتنظيم الميكانيكي:**

توصل الباحثان ( Burnse ، stalker ) إلى نتائج متشابهة لما توصل إليه العالم ليكرت حيث توصلوا إلى أن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية وهي الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي.



ثالثاً: النظرية الواقعية: تركز هذه النظرية على:

- (١) لا يوجد طريقة واحدة مثلى لتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- (٢) الطرق البديلة للتنظيم لا تعطي نفس التأثير وذلك على عكس النظرية الكلاسيكية (هناك نمط واحد مثالي لكل المنظمات).
- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة :**
- يرى علماء النظرية الواقعية أن المنظمة تستطيع اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها لتحقيق أهدافها لكن يتوقف الهيكل المناسب على خمسة عوامل رئيسية وهي :
- (١) **البيئة التي تعمل فيها المنظمة :**
- \* البيئة الديناميكية سريعة التغيير تتبع الهيكل العضوي المرن أو نمط رقم (٤) للبيكرت.
- \* البيئة الثابتة والمستقرة تتبع الهيكل الميكانيكي الجامد أو نمط رقم (١) للبيكرت.
- (٢) **الاستراتيجية المطبقة في المنظمة العامة :**
- إذا حدث أي تغيير في الاستراتيجية يتم تغيير الهيكل وفقاً لها.
- (٣) **التكنولوجيا المستخدمة بواسطة المنظمة :**
- فهي تؤثر بشكل كبير فني مقالة إسماعيل الناس في دبي قالت أنه سوف يتم الاستغناء عن ٤٠% من موظفي الحكومة .
- (٤) **حجم المنظمة العامة :** فالمنظمة كبيرة الحجم تختلف عن صغيرة الحجم .
- (٥) **دورة حياة المنظمة :** تؤثر على مكونات الهيكل التنظيمي .

### الحكومة المركزية (الإدارة المركزية للدولة) والحكومة المحلية (الإدارة المحلية)

#### ١ ( الإدارة المركزية للدولة :

وتتألف من رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء الذي يضم ٣٣ وزيراً منهم ٢ وزراء دولة، بالإضافة إلى الأجهزة المركزية المساعدة ويتكون الهيكل التنظيمي للدولة مما يلي :

رئيس الجمهورية :

يحتل قمة الهيكل الإداري للدولة ويضع رئيس الجمهورية بالاشتراك مع مجلس الوزراء أهداف الدولة وسياساتها العليا خدمة مواطنيها والحفاظ على أمنهم والارتقاء بمستوى معيشتهم .

مجلس الوزراء :

ويتكون مجلس الوزراء من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء وتنتصر اختصاصات مجلس الوزراء في :

(١) الاشتراك مع رئيس الجمهورية في وضع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها .

(٢) إعداد مشروع الخطة والموازنة لعامة للدولة .

(٣) توجيه وتنسيق ومتابعة أعمال الوزارات والوحدات التابعة لضمان تقديم الخدمة المطلوبة .

الوزارات :

تعتبر الوزارة هي الوحدة المسؤولة عن تنفيذ المهام الموكولة للحكومة. ويعتبر الوزير هو الرئيس الأعلى للوزارة ويتولى رسم سياسة الوزارة وتحديد رسالتها في ضوء السياسة العامة لمجلس الوزراء .

#### ٢ ( الإدارة المحلية في مصر :

حتى لا تتركز السلطة كلها في أيدي الحكومة المركزية يتم نقل بعض السلطات إلى المحافظات ويتضمن ذلك عدة تنظيمات للإدارة المحلية كما يلي :

( أ ) وحدات الإدارة المحلية والتي تتمثل في المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى .

( ب ) المجلس الأعلى للإدارة المحلية .

( ج ) الأقاليم الاقتصادية وهيئات التخطيط الإقليمي .

المجالس الشعبية ( المحلية ) والمجالس التنفيذية في الإدارة المحلية .

المجالس التنفيذية	المجالس الشعبية
وهي المجالس التي تقوم بتنفيذ الأعمال الخاصة بكل مستوى من المستويات التنفيذية .	يكون لكل وحدة من وحدات الإدارة المحلية مجلس شعبي محلي يتشكل من أعضاء منتخبين انتخاباً مباشراً ويتم الرقابة على هذه المجالس من خلال الرقابة الشعبية والبرلمانية والحكومة المركزية أو المحلية (المحافظ) .

ملحوظة: يختلف التنظيم الإداري للدولة طبقاً للمرحلة الحضارية التي يمر بها وكذلك وعي الشعوب .



نماذج إدارة المنظمات العامة في الواقع العملي:

النموذج الآلي ونموذج إدارة الحكومة بأسلوب الشبكة في إدارة المنظمات الحكومية.

النموذج الآلي	نموذج إدارة الحكومة بأسلوب الشبكة
وينظر هذا النموذج للحكومة على أنها آلة تدار من خلال القواعد، والقوانين، والمعايير المختلفة ويدار موظفيها وأنشطتها بنفس الأسلوب والشعار الأساسي لهذا النموذج (الرقابة، الرقابة، الرقابة).	* يعتمد على المرونة والحرية بدلاً من القيود، وعلى حرية الإدارة بدلاً من الرقابة والتحكم. وعلى التفاعل وعمل الفريق بدلاً من العمل الفردي الذي يعتمد على الصراع والتنافس. * والشعار الأساسي: ربط الناس معاً والاتصال المستمر معهم والتعاون.

نموذج الحكومة غير المرئية والنموذج المعياري الرقابي في إدارة المنظمات العامة

نموذج الحكومة غير المرئية	النموذج المعياري الرقابي
يعتمد هذا النموذج على أن الحكومة الجيدة هي التي لا تتدخل ولا ترى، الشعار الأساسي لهذا النموذج هو: تخصص الأنشطة الحكومية، تعاقد مع القطاع الخاص لأداء هذه الخدمات، قم بالتفاوض مع القطاع الخاص على معايير الخدمة المقدمة.	* لا يهتم هذا النموذج بالنظام قدر اهتمامه بالروح والقيم السائدة. * يهتم باتجاهات الناس أكثر من اهتمامه بالنواحي الكمية. * تعتمد الرقابة هنا على القيم والمعتقدات ويطبق هذا النموذج في اليابان.

نموذج رقابة الأداء في تنظيم وإدارة المنظمات العامة:

- في هذا النموذج تجد الإدارة نفسها وتحقق ذاتها من خلال الرقابة على الأداء.
- الشعار الأساسي لهذا النموذج هو "الفصل بين الإدارات وبعضها، حدد المسؤوليات ثم قم بقياس الأداء".
- ينظر للمنظمة العامة على أنها منظمة خاصة من حيث هيمنة الجهة الأعلى على الجهة الأدنى من خلال الرقابة اللصيقة وليس الفعالة.
- يدعو النموذج إلى اللامركزية كي يركز كل شئ في يديه ثم يوسع المهام ويجعلها غير محددة وغامضة كي يسيطر هو ومن ثم يعد نموذج غير مرئي.

ملامح الهيكل التنظيمي في القرن الحادي والعشرين:

- أدت التغيرات التي حدثت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلى ظهور ملامح للهيكل التنظيمي في القرن الواحد والعشرين لذا بدأت تظهر الملامح التالية للهيكل التنظيمي في القرن الواحد والعشرين وهي:
- (١) مستويات إدارية أقل: فقد اتجهت المنظمات إلى تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل.
- (٢) فرق عمل أكثر: من خلال تكوين فرق عمل من الإدارات المختلفة واستخدام فرق التطوير والتحسين المستمر.
- (٣) نقل مزايا المشروع الصغير إلى الكيانات الكبرى: أي خلق روح الشركة الصغيرة في الكيانات الكبرى.

تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل السادس بنظام البابل شيت.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	إذا شاهدنا عمالاً يرصفون شارعاً ثم بعد فترة عمالاً يحفرون نفس الشارع فإننا نعاني من مشكلة رقابة.	○	●
(٢)	إذا كان هناك اختلاف على المسؤوليات والاختصاصات فإننا نعاني من مشكلة تخطيط.	○	●
(٣)	هناك مهام تنظيمية على الإدارة القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة العامة.	●	○
(٤)	يقصد بتقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة العامة التنسيق بين هؤلاء الموظفين حتى يمكن أداء العمل.	○	●
(٥)	يقصد بتنسيق جهود الموظفين في المنظمة العامة تقسيم العمل (الأهداف والرسالة المطلوب تحقيقهما) إلى أجزاء يعهد بكل جزء منها إلى فرد أو قسم أو إدارة.	○	●
(٦)	يساعد وجود هدف أو غرض مشترك للمنظمة العامة في تنسيق جهود الموظفين في المنظمة.	●	○
(٧)	لا حاجة إلى وجود مستويات للسلطة في المنظمات العامة حيث أنها منظمات تعمل بدون هذه المستويات.	○	●



○	●	يختلف التنظيم الإداري للدولة (درجة البيروقراطية، شكل تقديم الخدمات) على المرحلة الحضارية التي تمر بها الدولة ومستوى وعي شعوبها	(٨)
●	○	تري النظرية التقليدية للتنظيم المنظمة العامة على أنها نظام مفتوح للتفكير.	(٩)
○	●	هناك مبادئ أربعة للتنظيم في النظرية التقليدية.	(١٠)
●	○	يعتبر التنظيم البيروقراطي لماكس ويبر ضمن إسهامات نظرية التنظيم الحديثة.	(١١)
○	●	يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي الذي اقترحه ويبر كان صالحا للعصر الذي ساد فيه.	(١٢)
○	●	من الناحية النظرية يمكن القول أن النموذج البيروقراطي نموذج مثالي.	(١٣)
●	○	يستجيب النظام البيروقراطي لحاجات الموظفين.	(١٤)
○	●	هناك تحديات وأجته النظرية التقليدية للتنظيم عند تطبيقها في المنظمات العامة والخاصة.	(١٥)
●	○	من الأصلح دائما أن تكون السلطة من أعلى لأسفل في أي منظمة.	(١٦)
○	●	اهتمت النظرية الحديثة للتنظيم بالنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح.	(١٧)
●	○	تعكس النظرية التقليدية مدخل عملي للعلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة.	(١٨)
○	●	لا يعتبر المدخل السلوكي من أهم مساهمات النظرية التقليدية في التنظيم.	(١٩)
●	○	لا يختلف أسلوب التحفيز في النمط (١) للبيكرت عن أسلوب التحفيز في النمط رقم (٤) للبيكرت أيضا.	(٢٠)
●	○	يمكن القول إن المنظمات البيروقراطية أعلى كفاءة وفاعلية من المنظمات التي تعتمد في تصميمها على مراعاة حاجات ورغبات العنصر البشري.	(٢١)
●	○	سوف يؤدي انتقال المنظمات إلى النمط رقم (٤) للبيكرت إلى خفض الإنتاجية وزيادة التكلفة.	(٢٢)
●	○	هناك توافق بين النمط رقم (١) للبيكرت والتنظيم العضوي.	(٢٣)
○	●	تركز النظرية الواقعية على حقيقتين هامتين فيما يتعلق باختيار التصميم المناسب لأي منظمة.	(٢٤)
○	●	هناك عوامل معينة تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة العامة.	(٢٥)
●	○	لا تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة العامة.	(٢٦)
○	●	هناك أبعاد معينة يمكن من خلالها قياس ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمة العامة.	(٢٧)
○	●	لا يمكن تطبيق ملامح الهيكل التنظيمي للقرن الحادي والعشرين على المنظمات العامة.	(٢٨)
○	●	هناك خصائص للهيكل التنظيمي الناجح لابد من أخذها في الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمات العامة.	(٢٩)
●	○	تتضمن وظيفة التنظيم على مستوى الدولة تحديد المهام والمستويات الخاصة بإدارة الدولة وأجهزتها العامة فقط.	(٣٠)
●	○	تنحصر اختصاصات مجلس الوزراء في إعداد مشروع الخطة والموارد العامة للدولة.	(٣١)
●	○	نلجأ للإدارة المحلية لزيادة تركيز السلطة في يد الحكومة المركزية.	(٣٢)
○	●	لزيادة فاعلية وكفاءة الإدارة المحلية لابد من نقل سلطات الدولة المركزية إلى الإدارة المحلية.	(٣٣)
○	●	إن الهدف من تقسيم الدولة إلى أقاليم اقتصادية هو تحقيق التكامل الاقتصادي.	(٣٤)
●	○	تختص المجالس الشعبية (المحلية) بتنفيذ الأعمال التنفيذية على مستوى المحافظة والمدينة والمركز والقرية.	(٣٥)
○	●	يهتم النموذج المعياري - الرقابي بمعالجة النواحي الاجتماعية والمعنوية في المنظمات العامة.	(٣٦)
●	○	يركز النموذج الآلي في إدارة المنظمة العامة على المرونة وحرية الإدارة.	(٣٧)
●	○	يهتم نموذج الشبكة في تنظيم وإدارة المنظمات العامة بالنواحي الرقابية والإجرائية في المنظمات العامة.	(٣٨)
○	●	تهتم وظيفة التنظيم في المنظمات العامة بتحديد من سيقوم بتنفيذ الأهداف المحددة سلفا وكيف سيجققها.	(٣٩)
○	●	تدور وظيفة التنظيم حول عدد من الأسئلة منها، من سيعمل ماذا؟، ومن سيعمل مع من؟	(٤٠)
○	●	تساعد وظيفة التنظيم في المنظمات العامة على تقسيم العمل الضخم إلى أجزاء صغيرة، ويشهد بهذه الأجزاء لفرد أو قسم أو إدارة معينة لأدائها.	(٤١)
●	○	لا يوجد علاقة بين وجود تنظيم جيد داخل المنظمة العامة وبين نجاحها.	(٤٢)
○	●	تعتقد النظرية التقليدية في التنظيم على أنه يمكن للمنظمة منع ما يحدث في البيئة المحيطة أن يؤثر في المنظمة.	(٤٣)



٤٤	قامت النظرية التقليدية في التنظيم على أن المنظمات العامة عبارة عن نظام مغلق لا يتعامل مع البيئة المحيطة ولا يتأثر بها ويمكن التنبؤ بها بسهولة.	●	○
٤٥	نادت النظرية التقليدية في التنظيم بأن هناك تنظيماً أمثل يناسب جميع المنظمات.	●	○
٤٦	من التحديات التي واجهت النظرية التقليدية في التنظيم أنها لم تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية وقتل روح المبادرة والابتكار بهم.	●	○
٤٧	من التحديات التي واجهت النظرية التقليدية في التنظيم أنها لم تأخذ في الاعتبار التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة.	●	○
٤٨	نادت النظرية الواقعية بأنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يناسب جميع المنظمات ولكن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يتوقف على ظروف كل منظمة.	●	○
٤٩	يتم اللجوء للأجهزة المحلية لصعوبة إدارة الدولة من الحكومة المركزية.	●	○

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	إذا كان هناك طوابير طويلة في المنظمة العامة وهناك الكثير من الأوراق المطلوبة فإن هذا يعني أننا أمام مشكلة : <b>(١) تنظيمية.</b> (ب) رقابية. (ج) تخطيطية. (د) تخطيطية تنظيمية.	
٢	يؤدي وجود هدف أو غرض مشترك داخل المنظمة العامة إلى : (أ) زيادة فاعلية وظيفية التنظيم. (ب) زيادة المشاكل الإدارية والصراع داخل المنظمة. (ج) زيادة التنسيق داخل المنظمة العامة. (د) كلا من أ، ب، ج.	
٣	نحتاج لتعدد مستويات السلطة في حالة : (أ) المنظمات الصغيرة. (ب) منظمات الفرد الواحد. (ج) المنظمات العامة الكبرى. (د) كلا من أ، ب، ج.	
٤	يختلف التنظيم الإداري للدولة (من حيث درجة البيروقراطية وشكل تقديم الخدمة) طبقاً ل : (أ) للمرحلة الحضارية التي تمر بها الدولة. (ب) وهي الشعوب. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.	
٥	في الدول المتقدمة يركز التنظيم على : <b>(١) تقديم الخدمة في المنظمة العامة بالأسلوب الذي يرضي المواطنين.</b> (ب) زيادة القواعد والإجراءات لضمان تقديم خدمة بالكفاءة المطلوبة. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.	
٦	تري نظرية التنظيم الحديثة المنظمة العامة على أنها : (أ) نظام مغلق للتفكير. (ب) نظام مفتوح للتفكير. (ج) كلا من أ، ب، ج. (د) لا شيء مما سبق.	
٧	يمكن وصف النموذج البيروقراطي لماكس وبر على أنه : (أ) ناجح من الناحية النظرية والعملية. (ب) غير ناجح من الناحية العملية والنظرية. (ج) كلا من أ، ب، ج. (د) لا شيء مما سبق.	
٨	يمكن الحكم على النظام البيروقراطي بأنه كان : <b>(١) ناجحاً في الظروف السائدة في ذلك الوقت.</b> (ب) ناجحاً في الظروف السائدة الذي اقترح فيها وإلى الآن. (ج) فاشلاً في كل الظروف. (د) لا شيء مما سبق.	
٩	يعكس النمط رقم (٤) لليكرت : (أ) مبادئ النظرية التقليدية. (ب) مبادئ النظرية الحديثة. (ج) خليط من النظريتين. (د) لا شيء مما سبق.	
١٠	يتسم نمط القيادة في النمط رقم (٤) لليكرت بأنه : <b>(١) يثق في الرؤوسين ثقة عالية.</b> (ب) لا يثق في الرؤوسين. (ج) يثق في الرؤوسين ثقة معقولة. (د) لا شيء مما سبق.	



(١١)	تتسم مشاركة الموظفين في النمط رقم (١) للبيكرت في عملية اتخاذ وصنع القرارات بأنها : ( أ ) مشاركة فعالة . (ب) مشاركة شكلية . (ج) لا شيء مما سبق . (د) كلا من أ ، ب .
(١٢)	يؤدي انتقال المنظمات العامة الى النمط (٤) للبيكرت إلى : ( أ ) زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف . (ج) تحسين علاقات العمل . (ب) تحسين الأداء ، زيادة رضا الموظفين . (د) كل ما سبق .
(١٣)	هناك علاقة تشابه بين النمط (٤) للبيكرت و : ( أ ) النمط (١) للبيكرت . (ب) النموذج الميكانيكي للتنظيم . (ج) النموذج العضوي للتنظيم . (د) لا شيء مما سبق .
(١٤)	يقصد بدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة : ( أ ) مدى تركيز السلطة في المنظمة العامة . (ب) مدى وجود قواعد محددة ومكتوبة المحتاج ووسائل تحقيقها . (ج) عدد الوظائف داخل الهيكل التنظيمي . (د) لا شيء مما سبق .
(١٥)	يتسم الهيكل التنظيمي في القرن الحادي والعشرين بـ : ( أ ) مستويات إدارية أقل . (ب) هرق عمل كبير . (ج) نقل مزايا المشروع الصغير الى المنظمات العامة الكبرى . (د) كل ما سبق .
(١٦)	تتكون الإدارة المركزية للدولة في مصر من : ( أ ) رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء والأجهزة المركزية المساعدة . (ب) المحافظين ورؤساء المدن والمراكز والقرى . (ج) مجلس الوزراء والوزراء . (د) لا شيء مما سبق .
(١٧)	تنحصر مسئولية المجالس الشعبية المحلية في : ( أ ) رسم السياسات العامة والتوجيه والمساعدة للمنظمات . (ب) التنفيذ الفعلي للخدمات المحلية . (ج) كلا من أ ، ب . (د) لا شيء مما سبق .
(١٨)	إن الشعار الأساسي للنموذج الآلي في إدارة المنظمات العامة هو : ( أ ) الرقابة ثم الرقابة ثم الرقابة . (ب) ربح الناس ثم الاتصال المستمر معهم ثم التعاون التام بينهم . (ج) الفصل بين الإدارات ثم فصل الشرائح ثم جد استراتيجيات . (د) لا شيء مما سبق .
(١٩)	يمكن القول أن النموذج العليق في المنظمات العامة المصرية هو : ( أ ) النموذج الآلي . (ب) النموذج المعياري الرقابي . (ج) النموذج الشبكة . (د) لا شيء مما سبق .
(٢٠)	يعطى النموذج المعياري الرقابي في المنظمات العامة في : ( أ ) اليابان . (ب) الولايات المتحدة . (ج) مصر . (د) لا شيء مما سبق .
(٢١)	تهتم وظيفة التنظيم بـ : ( أ ) تحديد من سيقوم بتنفيذ الأهداف . (ب) كيف يتم تحقيق الأهداف . (ج) الرقابة على الأداء . (د) كل من أ ، ب ، ج .
(٢٢)	تساعد وظيفة التنظيم في المنظمات العامة على : ( أ ) تقسيم العمل بين الموظفين . (ب) تنسيق جهود الموظفين داخل المنظمة . (ج) تحقيق رسالة المنظمة . (د) كل ما سبق .
(٢٣)	قامت النظرية التقليدية على أن المنظمات العامة عبارة عن نظام : ( أ ) كبير . (ب) مفتوح . (ج) مغلق . (د) كل من أ ، ج ، د .
(٢٤)	نادت النظرية التقليدية في التنظيم بأنه يجب أن يكون : ( أ ) لكل منظمة هيكل خاص بها . (ب) المنظمات المتشابه لها هيكل تنظيمي واحد . (ج) يوجد هيكل تنظيمي أمثل يناسب كل المنظمات . (د) لا شيء مما سبق .



(٢٥)	نظرت النظرية التقليدية في التنظيم للبيئة المحيطة على أنها: ( أ ) بيئة مفتوحة تؤثر في المنظمة. ( ب ) بيئة مضطربة وتؤثر في الحياة. ( ج ) لا شيء مما سبق. ( د ) يمكن التنبؤ بها والتعامل معها بسهولة.
(٢٦)	من العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة: ( أ ) البيئة. ( ب ) التكنولوجيا. ( ج ) الحجم، ودورة حياة المنظمة. ( د ) كل ما سبق.

## الفصل السابع: القيادة في المنظمات العامة

### أولاً: تعريف القيادة

يقصد بالقيادة تلك القدرات المتوفرة لدى شخص ما كي يوجه وينشط ويستحث الاستعدادات (الامكانيات) الموجودة لدى الأفراد للقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة العامة.

### ثانياً: نظريات القيادة

#### ١) نظرية السمات

من خلال هذه النظرية يستطيع المدير التعرف على الخصائص التي تجعل من إنسان ما قائد فعال من خلال صفاته أو سماته مثل: الخصائص الجسدية (الطول مثلاً)، والخصائص الذهنية (الذكاء وبعض النظريات)، والخصائص الشخصية (الحماس وقوة التحمل) ولكن هذه النظرية غير صحيحة حيث أن العلاقة بين القيادة الفعالة وهذه السمات علاقة غير واضحة، فالقائد الناجح قد يكون طويل أو قصير، وحماسه قد يكون قوي أو ضعيف.

#### ٢) مصفوفة القيادة لبلاك وموتون

صمم بلاك وموتون مصفوفة تعتمد على بعدين وهما: درجة اهتمام القائد بالعنصر البشري ودرجة اهتمامه بالإنتاج أو العمل.

	ضعيف	درجة الاهتمام بالعنصر البشري	قوي
قوي	الخلية (٢) القائد في موقف متوسط (التركيز على طاعة السلطة الرسمية)	الخلية (١) أفضل مكان لأي قائد (تركز على مشاركة العاملين كفريق)	درجة الاهتمام بالعمل
ضعيف	الخلية (٤) أسوأ مكان لأي قائد (هنا الإدارة ضعيفة)	الخلية (٣) القائد في موقف متوسط (تركز الإدارة على الإدارة غير المحترفة)	

#### ٣) نظرية الهدف - المسار

توصلت هذه النظرية إلى أربعة أنماط من القيادة هي:

- ١) القائد الموجه: هو القائد الذي يعطي توجيهات للموظفين في عملهم ويتركهم يختارون أسلوب العمل المناسب.
  - ٢) القائد الموجه بالنتائج: هو القائد الذي يضع أهداف وتوقعات للعاملين تحكم النتائج التي يحققوها مع ترك أسلوب التنفيذ لهم.
  - ٣) القائد المدعم والمشجع: هو القائد الذي يشجع ويدعم المرؤوسين أثناء عملهم.
  - ٤) القائد المشارك: هو القائد الذي يشارك المرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- ولا يمكن القول أن هناك نمط أفضل من آخر ولكن هذا يتوقف على قدرات القائد ومهارات المرؤوسين وخصائص المهام المطلوبة.

#### ٤) نظرية دورة الحياة

تعتمد هذه النظرية على توازن نمط القيادة مع مدى نضج المرؤوس وهناك أربعة أنماط للقيادة يمكن اتباعها وهي:

- القائد الذي يحدد لمرؤوسيه المهام المطلوبة ويطلب منهم تنفيذها.
- القائد الذي يركز على توضيح المهام المطلوبة لكن بصورة عامة.
- عندما تزيد درجة النضج أكبر من السابق فالقائد يقلل من المهام ويركز على العلاقات مع المرؤوسين.
- عندما تنضج المجموعة النضج الكافي فإن القائد يهتم بالتفويض للسلطات.



## ٥) نظرية القيادة التحويلية والتبادلية

- القيادة التبادلية: تركز على، تحفيز المرؤوسين من خلال معرفة رغباتهم وإعطائهم حوافز تمكنهم من إنجاز رغباتهم في مقابل أدائهم هناك مقايضة حيث يتم مبادلة أداء العامل بما يحصل عليه من حوافز ومكافآت
- القيادة التحويلية: ترتفع بأهداف المرؤوسين إلى أعلى وتربطها بقيمة احتياجاتهم في هرم مازلو، ويعتمد القادة على ما يلي:
- (١) الاهتمام لدى المرؤوسين من خلال الرؤية الواضحة للقائد.
  - (٢) نقل رؤيته إلى المرؤوسين من خلال الاتصال.
  - (٣) محاولة اختيار الأفراد المتميزين.
  - (٤) عدم التفكير في الماضي وفي نواحي الفشل السابقة.
  - (٥) تمكين العاملين من وظائفهم.
  - (٦) ربط الأفراد بالمجتمع والتفكير في مصلحة المجتمع.

### ثالثاً: تجارب الدول المتقدمة في اختيار قيادات المنظمة العامة

- نظراً للدور الأساسي للقائد في نجاح المنظمة العامة اهتمت الدول المتقدمة بتطوير نظم وأساليب اختيار وتدريب وترقية القيادات العليا في المنظمات العامة ومنها:
- (١) التجربة البريطانية: إدخال فكرة الإدارة التعاقدية في الحكومة خاصة إذا لم يتوفر مرشح داخلي يتمتع بالمعرفة والخبرة اللازمة
  - (٢) التجربة الكندية: إتاحة الفرصة للقيادات في المنظمات العامة بالبقاء من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية المطبقة في القطاع الخاص.
  - (٣) التجربة الأسترالية: اتبعت ثلاث إستراتيجيات (إيقاف القانون الخاص بالوظائف الدائمة، الاعتماد على فكرة الوظيفة الوظيفية، فتح الباب على مصراعيه للتعيين في الوظائف العليا من داخل ومن خارج المنظمة العامة).
  - (٤) التجربة النيوزيلندية: غيرت في القوانين الخاصة بالتعيين وقوانين العمالة وسلطاتهم ومسئولياتهم ووظائفهم كما ركزت على الوظيفة الوظيفية بناءً على الأسلوب المتبع في القطاع الخاص.

### رابعاً: التحفيز في المنظمات العامة

- يجب أن يعرف القائد حاجة كل الموظفين العاملين لديه في المنظمة حتى يستطيع أن يؤثر عليهم ويحفزهم ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- (أ) **هرم مازلو للحاجات الإنسانية:**
- ويأخذ هرم مازلو شكل هرم يبدأ من أسفل بالحاجات الفسيولوجية ثم الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى الاعتراف من الآخرين وأخيراً الحاجة إلى تأكيد الذات.
- ويجب على كل مدير منظمة عامة التعرف على الحاجة للغير مشبعة من بين هذه الحاجات لكل موظف من خلال التعرف على موقف كل موظف من هذا الهرم ثم يلي ذلك إشباع هذا المدير لهذه الحاجات لموظفيه وبالتالي ذلك يمكنه من زيادة الإنتاج وتحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة العامة.
- ويبنى مازلو هرم الحاجات على مبادئ:
- (١) أن هذه الحاجات يتم إشباعها بالترتيب من قاع الهرم إلى قمته.
  - (٢) الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك سلوك العاملين فيمجرد إشباع الحاجة فإنها تخمد ولا تحرك سلوك العاملين.
- (ب) **نظريات تفسير السلوك الإنساني:**

نظرية W	نظرية Z	نظرية Y	نظرية الأبوة	نظرية X	وجه المقارنة
الاعتراف بأهمية الإنسان وقدراته واحترام عواطفه	نظرة موضوعية حيث يختلف الأفراد فيما بينهم	العامل نشيط وإيجابي وطموح يحب العمل.	العامل بالنسبة للإدارة كالأبن بالنسبة للأب.	العامل كسلان وغير طموح ويكره العمل.	(١) نظرة الإدارة للعامل
إعداد العاملين ورفعهم لمستوى نظرية Z	على أساس الاختلاف بينهم في الأداء.	جزاء مادي وجزاء معنوي.	الجزاء المادي المجزي.	العقاب المادي والرقابة على تصرفاته.	(٢) طريقة تعامل الإدارة معه

تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل السابع بنظام الجابل شيت.....



السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

رقم	العبارة	✓	×
(١)	العنصر البشري هو العنصر الحاكم في النهاية في نجاح المنظمة العامة	●	○
(٢)	هناك قادة يصنعون مناصبهم وهناك قادة تصنعهم المناصب.	●	○
(٣)	القيادة هي القدرات الشخصية التي يمتلكها القائد فقط.	○	●
(٤)	يقصد بالقيادة الطريقة التي يستطيع بها المدير أن يؤثر في مرؤوسيه ويحثهم على العمل.	●	○
(٥)	تعتبر نظرية السمات في القيادة من أفضل نظريات القيادة التي يمكن تطبيقها في المنظمات العامة.	○	●
(٦)	قامت نظرية السمات على أن القائد يجب أن يتميز بمجموعة من الصفات الجسمية والذهنية.	○	●
(٧)	طبقاً لنظرية السمات في اختيار القادة فإنه لا يصلح أن يكون القائد قصير القامة.	○	●
(٨)	يعاب على نظرية السمات في تحديد القادة أنه قد يوجد تعارض بين الصفات التي حددتها النظرية.	○	●
(٩)	يمكن تحديد نمط القيادة طبقاً لمصفوفة بلاك وموتون طبقاً لبعدين وهما درجة الاهتمام بالعنصر البشري ودرجة الاهتمام بالإدارة.	○	●
(١٠)	حددت نظرية الهدف - المسار أربعة أنماط من القيادة وهي القائد الموجه، القائد المشارك، القائد المتميز، القائد المشارك.	○	●
(١١)	طبقاً لنظرية دورة الحياة في اختيار نمط القيادة فإن قيادة كل موقف تختلف على حسب دورة حياة نضجه.	○	●
(١٢)	طبقاً لنظرية دورة الحياة في اختيار نمط القيادة فإنه يوجد نمط قيادة أمثل يناسب لكل الظروف ولكل الرؤوس.	○	●
(١٣)	تقع الحاجة إلى تأكيد الذات في قاع هرم الحاجات لمازلو.	○	●
(١٤)	يبدأ الإنسان في إشباع حاجاته من أعلى لأسفل.	○	●
(١٥)	يقوم هرم مازلو للحاجات الإنسانية على مبدأين وهما: أن الحاجات يتم إشباعها بالترتيب، وأن الحاجات الغير مشبعة هي التي تحرك سلوك العاملين.	○	●
(١٦)	طبقاً لهرم مازلو فإن الحاجة لتحقيق الذات أقل أهمية من الحاجات الأساسية للعاملين.	○	●
(١٧)	لتحفيز الموظف يجب معرفة موقعه على هرم مازلو للحاجات.	○	●
(١٨)	من غير الضروري أن تحدد المنظمة الحاجات الغير مشبعة لدى العاملين.	○	●
(١٩)	عندما يشبع الإنسان حاجة ما تبدأ هذه الحاجة في تحريك سلوكه.	○	●
(٢٠)	يمكن القول أن مفهوم نظرية Y عن العنصر البشري مفهوم سلبي.	○	●
(٢١)	تنظر نظرية Z إلى العلاقة مع العاملين نظرة غير موضوعية.	○	●
(٢٢)	نظرية X ترى أن الإنسان مخلوق نشيط وطموح ويجب العمل.	○	●
(٢٣)	طبقاً لنظرية Y فإن الإنسان مخلوق كسول ولا يحب العمل ويجب تحفيزه مادياً لكي يعمل.	○	●
(٢٤)	اعترضت نظرية Z على وضع جميع الناس في أنماط واحدة جامدة كأنهم جميعاً كسالى مثلاً.	○	●
(٢٥)	تقوم نظرية الأبوة في تفسير السلوك التنظيمي على أن علاقة المنظمة بالعاملين تشبه علاقة الأباء بالأبناء.	○	●
(٢٦)	القيادة التحويلية تركز على تحفيز المرؤوسين وإعطائهم مكافآت.	○	●
(٢٧)	من الأفضل جعل الأفراد يفكرون في مصلحة مجتمعهم أفضل من التفكير في مصالحهم الخاصة.	○	●
(٢٨)	يعتبر القرب من العملاء أو طالبي الخدمات في المنظمات الخاصة من أهم عوامل نجاح وتميز هذه المنظمات.	○	●
(٢٩)	إن الاعتماد على القوة النابعة من الخبرة الإدارية المحترفة أفضل من الاعتماد على سلطة المركز الوظيفي للقائد.	○	●
(٣٠)	لكي ينجح القائد في المنظمة العامة فلا بد من التعرف جيداً على هذه المنظمة.	○	●
(٣١)	تركز نظرية السمات في القيادة على التفريق بين اهتمام الإدارة بالعمل واهتمامها بالبشر.	○	●
(٣٢)	هناك إستراتيجية مناسبة لكل منظمة لاتخاذ القرارات على حسب موقعها على مصفوفة بلاك وموتون.	○	●
(٣٣)	تعتمد نظرية القيادة التحويلية على توازن نمط القيادة مع مدى النضج لدى المرؤوسين.	○	●
(٣٤)	نظراً لأهمية القيادة فقد بدأت الدول المتقدمة في إدخال تطورات وتحسينات مختلفة في اختيار وتعيين وأسلوب عمل القيادات العليا.	○	●



●	○	٣٥	لا يمكن الاستفادة من هرم مازلو للحاجات في تحفيز الموظفين في المنظمة العامة.
●	○	٣٦	تعتبر نظرية Y من النظريات المتشائمة في نظرتها للسلوك الإنساني
○	●	٣٧	تنظر نظرية Y بنظرة متفائلة واحدة لجميع الموظفين وفي المواقف المختلفة.
○	●	٣٨	تهتم نظرية W بإعداد الموظفين أولاً قبل أن نتعامل معهم على أساس نظرية معينة.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	تبدأ وظيفة القيادة والتحفيز:	(أ) عندما يبدأ التخطيط. (ب) عندما يبدأ التنفيذ. (ج) في جميع المراحل. (د) لا شيء مما سبق.
٢	تركز نظرية السمات في القيادة على:	(أ) الصفات الشخصية للقائد. (ب) درجة اهتمام القائد بالشؤون. (ج) درجة اهتمام القائد بالعمل. (د) كلاً من ب، ج.
٣	إذا كانت درجة الاهتمام بالعمل قوية وبالبشر قوية في مصفوفة بلاك وموتون فإن هذا:	(أ) أفضل مكان للمنظمة على المصفوفة. (ب) أسوأ مكان للمنظمة. (ج) مكان وسط. (د) لا شيء مما سبق.
٤	توازن نظرية دورة الحياة في القيادة بين كل من:	(أ) نمط القيادة ونمط الموظفين. (ب) نمط الإدارة ونمط العملاء. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
٥	ركزت بريطانيا على الإدارة والقيادة استناداً إلى:	(أ) حصر التعيين على قيادات المنظمة العامة. (ب) فتح باب المنافسة بين كافة القيادات. (ج) فتح باب المنافسة بين القطاع العام والخاص وأن يكون هناك اتفاق على أداء يحدد وفي مدة محددة. (د) لا شيء مما سبق.
٦	اهتمت كندا بتطوير منظماتها العامة من خلال الإبقاء على التبادل من داخل المنظمات العامة وذلك من خلال:	(أ) تطبيق قيادات المنظمات العامة للمفاهيم الإدارية المطبقة في إدارة الأعمال الخاصة. (ب) نقل القيادات العليا من المنظمات العامة وبعضها. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
٧	لتطوير المنظمات العامة اتبعت إسرائيل:	(أ) ثلاث استراتيجيات. (ب) أربع استراتيجيات. (ج) استراتيجية واحدة. (د) لا شيء مما سبق.
٨	من الممكن أن نستفيد من هرم الحاجات لمازلو في:	(أ) التعرف على الحاجات المختلفة للموظفين. (ب) مكان كل موظف على الهرم. (ج) اتباع الأسلوب المناسب (التحفيز المناسب) لكل شخص. (د) كل ما سبق.
٩	تهتم نظرية Z بمعاملة كل الموظفين بأسلوب:	(أ) واحد. (ب) مختلف. (ج) على حسب الموقف. (د) كل ما سبق.
١٠	تركز نظرية الأبوة على:	(أ) تنمية الأبناء (الموظفين) للإدارة. (ب) استقلالية الموظفين عن الإدارة. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
١١	من أنماط القادة التي حددتها نظرية الهدف - المسار:	(أ) القائد المتحمس. (ب) القائد الموجه بالنتائج. (ج) القائد المشارك. (د) ب، ج معاً.
١٢	تفترض نظرية Y في تفسير السلوك الإنساني أن الإنسان بطبيعته:	(أ) نشيط. (ب) طموح. (ج) يحب العمل. (د) كل ما سبق.



(١٣)	من الخصائص التي حددتها نظرية السمات عند اختيار القائد أن يكون:	(أ) طويل القامة. (ب) لبق في الحديث. (ج) متحمس. (د) كل ما سبق.
(١٤)	لتحفيز أي موظف يجب معرفة:	(أ) خبراته السابقة. (ج) إنجازاته الماضية. (ب) موقعه على هرم مازلو. (د) لا شيء مما سبق.

## الفصل الثامن: الرقابة في المنظمات العامة

### أولاً: تعريف الرقابة

- الرقابة هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للتأكد من إنجازها لأهدافها ومعاييرها الموضوعية سابقاً. وتشتمل الرقابة على أربع خطوات أساسية هي كما يلي:
- (١) وضع معايير الأداء.
  - (٢) قياس الأداء.
  - (٣) مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.
  - (٤) اتخاذ القرار: بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وظهور الفجوة تقوم الإدارة باتخاذ أحد القرارات التالية:
- (١) اتخاذ الإجراء التصحيحي: إذا كان الأداء غير مطابق للمعايير الموضوعية فإن الإدارة تتخذ قرار يتضمن تعديل أداء المنظمة كي تتطابق مع المعايير السابق وضعها مثل تحفيز الموظفين أو وضع خطة للتعويض بالخدمة.
  - (٢) مكافأة الأداء الإيجابي: إذا كان الأداء أكثر أو مطابق للمعايير الموضوعية فلا بد أن تكافئ الإدارة هذا الإنجاز.
  - (٣) تغيير المعايير والمقاييس: إذا نجحت المنظمة في تحقيق أداء أعلى من المعايير الموضوعية فلا بد من تغيير المعايير.

### ثانياً: أنواع الرقابة

- أولاً: الرقابة من حيث التوقيت:
- (١) الرقابة السابقة (رقابة على المدخلات): الاهتمام بالموارد والمدخلات المادية والبشرية والتأكد من أنها متماشية مع متطلبات المنظمة من خلال:
    - (أ) اختبار الموارد البشرية وتكليفها.
    - (ب) المواد.
    - (ج) رأس المال.
    - (د) الموارد المالية.
  - (٢) الرقابة أثناء التشغيل (رقابة على عمليات التشغيل): تركز على التوجيه أثناء عملية التحليل للتأكد من أن العمل يتم بالأسلوب الصحيح وبمجرد حدوث انحراف يقوم المدير باتخاذ الإجراء التصحيحي.
  - (٣) الرقابة اللاحقة (رقابة على المخرجات): تعتمد على التركيز على النتائج التاريخية كأساس للإصلاح في المستقبل، أي أنه لا تعتمد على المخرجات من خلال:
    - (أ) تحليل الأداء المالي للمنظمة.
    - (ب) تحليل التكاليف المعيارية.
    - (ج) رقابة جودة الخدمات المقدمة.
    - (د) تقييم أداء الموظفين.

### ثانياً: الرقابة على حسب المعايير أو الشيء موضوع الرقابة:

- (أ) الرقابة على أساس الإجراء: من خلال مدى تناسق سلوك المنظمة العامة وتصرفاتها مع القواعد الموضوعية.
- (ب) الرقابة على أساس النتائج: من خلال مقارنة النتائج النهائية للمنظمة العامة بالمعايير الكمية السابق وضعها.

### ثالثاً: الرقابة على حسب مصدر الرقابة:

- (١) رقابة خارجية: تقوم بها أجهزة من خارج المنظمة العامة بالإضافة إلى الرقابة الداخلية من خلال:
  - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: يراقب الجهاز مدى تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاءة الإنتاجية.
  - الجهاز المركزي للمحاسبات: يهتم بالرقابة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية لتسئولياتها الإنتاجية.
- (٢) الرقابة الداخلية:

هي التي تقوم بها المنظمة العامة سواء على مستوى الوزارة أو مستوى الوحدة المحلية وتتم باستخدام الأساليب الرقابية المعروفة مثل المقارنة مع الأداء الماضي أو تحليل التكلفة.



رابعاً: الرقابة علي أساس مستويات الرقابة:

(أ) **الرقابة الإستراتيجية:** التأكد من مدى تطبيق خطط المنظمة طويلة الأجل في ضوء التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وهي مسئولية الإدارة العليا.

(ب) **الرقابة التكتيكية:** التأكد من التطبيق الفعال للخطط على مستوى إدارات وأقسام للمنظمة من خلال التركيز على العوامل الداخلية والخارجية وهي مسئولية الإدارة الوسطى.

(ج) **الرقابة التشغيلية:** التأكد من تطبيق الخطة اليومية وهي مسئولية الإدارة المباشرة.

تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل الثامن بنظام البابل شيت.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	الرقابة هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة العامة للتأكد من تحقيق إستراتيجيتها.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢)	الرقابة هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للتأكد من إنحازها لأهدافها ومعاييرها الموضوعية سابقاً.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٣)	الرقابة هي العملية الخاصة بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وسبل علاجها.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٤)	تمر عملية الرقابة بثلاثة خطوات فقط وهي تحديد المعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية مسبقاً.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٥)	هناك علاقة وثيقة بين الرقابة في المنظمة العامة والتخطيط في هذه المنظمة.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٦)	تهتم الخطوة الخاصة بوضع المعايير الرقابية في المنظمة العامة بالأسباب الإغراء التصحيحية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٧)	تتعلق الخطوة الأخيرة في الرقابة باتخاذ القرارات.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٨)	هناك فرق بين الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٩)	نستطيع القول أن أغلب نظم الرقابة السابقة في المنظمات العامة المصرية هي نظم رقابة سابقة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٠)	تتضمن عملية الرقابة اللاحقة كل العمليات التي تحدث قبل التنفيذ.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١١)	تهتم الرقابة اللاحقة بمعرفة الأسباب المؤدية للانحرافات ومنع حدوثها في المستقبل.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(١٢)	تهتم الرقابة السابقة بمنع أي انحرافات في نوعية وجودة الوارد المستخدمة في المنظمة.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(١٣)	يمكن القول أن الرقابة السابقة هي بمثابة عملية وقائية من حدوث انحرافات في المستقبل.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(١٤)	يمكن القول أن الرقابة اللاحقة هي رقابة بعد فوات الأوان.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(١٥)	تهتم الرقابة أثناء التشغيل برقابة المدخلات في المنظمات العامة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٦)	التدقيق في اختيار الموظفين المتميزين كمدخلات هو نوع من أنواع الرقابة اللاحقة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٧)	التدقيق في اختيار الموارد المتميزة كمدخلات هو نوع من أنواع الرقابة اللاحقة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٨)	تركز الرقابة على حسب المعايير على تقسيم الرقابة إلى رقابة خارجية ورقابة داخلية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(١٩)	رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة هي رقابة مالية محاسبية خارجية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٠)	تنقسم الرقابة على أساس مستويات الرقابة إلى رقابة تكتيكية ورقابة تشغيلية فقط.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢١)	تركز الرقابة الاستراتيجية في المنظمة العامة على التأكد من تطبيق الخطة اليومية للمنظمة العامة.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٢)	تركز الرقابة التشغيلية على مدى نجاح المنظمة العامة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢٣)	تهتم الرقابة التكتيكية في المنظمة العامة بالتأكد من التطبيق الفعال للخطط على مستوى الإدارات والأقسام.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٢٤)	تهتم رقابة جودة الخدمات المقدمة بمدى تناسب جودة الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٢٥)	من المهم تقييم أداء العاملين في المنظمات العامة، حيث أن الموظف في هذه المنظمات هو أهم عامل في تقديم الخدمة.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

(١)	الرقابة هي عبارة عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة: (أ) للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. (ب) لتحديد الانحرافات وتحدد سبل علاجها. (ج) لتحديد الانحرافات ومعاينة المسؤولين عنها. (د) أ، ب، ج معا.
(٢)	تمر عملية الرقابة ب: (أ) ٣ مراحل. (ب) ٥ مراحل. (ج) ٤ مراحل. (د) ٦ مراحل.
(٣)	الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي: (أ) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير. (ب) معاينة المسؤولين عن الانحرافات. (ج) اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (د) أ، ب، ج معا.
(٤)	يمكن تقسيم أنواع الرقابة من حيث: (أ) توقيت الرقابة. (ب) مكان الرقابة. (ج) مصدر الرقابة. (د) أ، ب، ج معا.
(٥)	تهدف الرقابة السابقة إلى: (أ) التوجيه أثناء التنفيذ. (ب) منع أي انحرافات في نوعية وجودة الموارد المستخدمة. (ج) التأكد من تحقيق النتائج المرجوة. (د) لا شيء مما سبق.
(٦)	يمكن القول أن الرقابة السابقة هي: (أ) رقابة مازعة. (ب) رقابة غير ضرورية. (ج) رقابة وقائية. (د) أ، ب، ج معا.
(٧)	يمكن القول أن الرقابة اللاحقة هي: (أ) رقابة وقائية. (ب) رقابة غير ضرورية. (ج) رقابة مازعة. (د) أ، ب، ج معا.
(٨)	الرقابة هي النشاط الإداري الذي تقوم به المنظمة العامة: (أ) للتأكد من إنجاز الأهداف. (ب) للتأكد من تحقيق الأهداف. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
(٩)	عند اتخاذ القرارات فإن الرقابة قد تتضمن: (أ) اتخاذ الإجراءات التصحيحية، مكافأة الأداء الإيجابي. (ب) مكافأة الأداء الإيجابي وتغيير المعايير. (ج) اتخاذ الإجراءات التصحيحية، مكافأة الأداء الإيجابي، تغيير المعايير. (د) لا شيء مما سبق.
(١٠)	من الأسس التي يمكن استخدامها في الرقابة اللاحقة: (أ) تحليل الأداء المالي للمنظمة العامة. (ب) تحليل التكاليف. (ج) رقابة جودة الخدمة المقدمة، وتقييم أداء الموظفين. (د) كل ما سبق.
(١١)	تهتم الرقابة على أساس الإجراءات ب: (أ) مدى تناسق أداء المنظمة مع الإجراءات الموضوعية. (ب) مقارنة النتائج النهائية بالمعايير السابقة. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
(١٢)	تتم الرقابة الخارجية على المنظمة العامة من خلال: (أ) أجهزة خارجية. (ب) أجهزة داخلية. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
(١٣)	تهتم الرقابة الاستراتيجية في المنظمة العامة ب: (أ) التأكد من التطبيق الفعال للخطط على مستوى إدارات وأقسام المنظمة العامة. (ب) التأكد من مدى تطبيق أهداف وخطط المنظمة العامة طويلة الأجل. (ج) التأكد من تطبيق الخطط اليومية في المنظمة العامة. (د) لا شيء مما سبق.



## الفصل التاسع: إدارة الموارد المالية في المنظمات العامة

الأموال هي شريان الحياة في الإدارة العامة فبدونها لا تستطيع الحكومة تقديم خدماتها أو تنفيذ مشروعاتها.

### أولاً: الخطط المالية للمنظمة العامة

#### (١) الموازنة العامة للدولة:

توضع الموازنة العامة للدولة لسنوات مالية وهي تهتم بمصادر إيرادات الدولة وأوجه إنفاق هذه الموارد، ولقد كانت الموازنة مجرد وثيقة حسابية لتقدير الإيرادات والنفقات عن سنة مقبلة، إلا أن تطور وظائف الدولة انعكس على أرقام هذه الموازنة وعلى طرق إعدادها وتبويبها، فالموازنة لم تعد أداة حسابية فقط بل أصبحت أداة رقابية لتحقيق التوازن والأداء الاقتصادي.

#### أنواع الموازنات: توجد ثلاثة احتمالات للموازنات وهي:

(١) الموازنة المتوازنة: وفيها تتساوى مجموع الإيرادات مع مجموع النفقات المتوقعة، والتوازن هنا يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الدول التي تعاني من عجز مستمر في الموازنة.

(٢) موازنة العجز: وهذا النوع يشير إلى زيادة النفقات عن الإيرادات ويستهدف العجز هذا القضاء على البطالة.

(٣) موازنة الفائض: وفيها تكون إيرادات الدولة أكبر من إنفاقها المتوقع، ويستخدم الفائض في إنشاء مشروعات جديدة وخلق فرص عمل وإنتاج منتج مميز وبالتالي يكون هناك صادرات.

(٤) الميزانية العمومية التقديرية: ليس هناك ما يميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العامة، لكنها تعد على أساس سنوي (لأن تقدير الأصول وحساب الأرباح والأفلاك يتم على أساس سنوي).

(٥) الموازنة النقدية: تعتمد على مبدأ الاستحقاق وتهتم هذه الموازنة بتقدير الموضعات المتوقعة والدفعات المتوقعة للمنظمة العامة وعادة ما تعد على أساس شهري، كما أنها توفر مميزات الضيق من السيولة والعائد المتوقع لها.

(٦) حساب الأرباح والخسائر: يتم إعداد هذا الحساب لمدة عام بالنسبة للمنظمات التي تقدم خدمات بمقابل مثل هيئة البريد والسكك الحديدية، ثم يتم إعداد لكل شهر على أن يوضح هذا الحساب الشهري الأرباح المتوقعة ثم المصاريف القصوى التي ستحملها المنظمة لتحقيق صافي ربح معقول.

### ثانياً: تحسين كفاءة استخدام الأموال في المنظمة العامة

#### (١) قياس تكلفة أداء الخدمة في المنظمات العامة

(١) تحديد وحدة قياس الأداء.

(٢) حساب تكلفة الوحدة الواحدة.

(٣) حساب التكاليف التفصيلية لكل وحدة واحدة.

(٤) مقارنة تكلفة الوحدة الواحدة بالتكلفة الموضوعة أو المخططة.

(٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين كفاءة استخدام الأموال في المنظمة العامة.

(٢) قياس والتحكم في المصاريف غير المباشرة: التكلفة المباشرة هي التكلفة التي يمكن حسابها بسهولة من خلال سهولة تخصيصها على الوحدة النهائية للخدمة أو الإنتاج وكذلك تتغير مع تغير عدد الوحدات.

(٣) مراجعة (مراقبة) الأداء المالي للمنظمات العامة: لكي نتأكد من تطبيق مبدأ المحاسبة على المسؤولية لابد من مراجعة وتقييم الأداء المالي في المنظمات العامة من قبل الأجهزة العامة للتأكد من حسن استخدام الأموال العامة.

### ثالثاً: مبدأ أفضل قيمة:

يعكس هذا المبدأ فكرة رئيسية مؤداها هو الحصول على خدمات عامة تضيق ما تم إنفاقه على هذه الخدمة ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر لكل مهام المنظمة العامة.

ويعتمد مبدأ أفضل قيمة على مجموعة من المبادئ العامة التي إذا ما طبقت تحقق مزايا للمنظمة العامة وهي:

(١) التحدي من خلال وضع أسئلة تحدي أمام الإدارة.

(٢) المقارنة.

(٣) أخذ رأي المستفيدين وأصحاب المصالح في الخدمة بعد تقديمها.

(٤) فتح باب المنافسة مع الآخرين لضمان تقديم خدمة أفضل.

(٥) تحقيق مبدأ الاقتصادية والكفاءة والفاعلية والجودة في تقديم الخدمة العامة.



تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل التاسع بنظام البابل شيت.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	الأموال هي شريان الحياة في الإدارة العامة، فبدونها لا تستطيع الحكومة أو المنظمة العامة تقديم خدماتها أو تنفيذ مشروعاتها.	●	○
(٢)	عملية تخطيط المال العام في المنظمات العامة هي عملية التعرف على أوجه موارد الدولة وأوجه نفقات الدولة.	●	○
(٣)	إذا كانت المنظمات الحكومية تدار جيداً، فإن معنى هذا أن أموال دافعي الضرائب يتم إنفاقها بأسلوب خاطئ.	○	●
(٤)	تعتبر الأموال المتاحة للمنظمات العامة كبيرة وبالتالي لا يوجد مشكلة في تخصيص هذه الأموال على الخدمات المطلوبة بواسطة الجماهير.	○	●
(٥)	لا نحتاج في المنظمات العامة إلى مدير مالي محترف، فكل ما يلزمنا رئيس حسابات ناجح يستطيع إعداد الموازنة السنوية لهذه المنظمة.	○	●
(٦)	تتطلب عملية إدارة الموازنة قدرة إدارية واستراتيجية وتشغيلية من المدير المالي.	●	○
(٧)	ينصب اهتمام الإدارة العليا في المستوى التشغيلي على كيفية الحصول على الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاط أو برنامج معين.	○	●
(٨)	تعد الموازنة العامة في وقتنا الحالي وفي ظل الظروف الحالية أداة رقابية لتحقيق التوازن والأداء الاقتصادي، ويتطلب إجارتها موافقة السلطة التشريعية في الدولة.	●	○
(٩)	تنقسم الموازنة العامة إلى نوعين فقط وهما موازنة العجز وموازنة الفائض.	○	●
(١٠)	إذا كان إجمالي الإنفاق المتوقع في مصر عام ٢٠١٧ هو ٦٠٠ مليار جنيه، وإيرادات الدولة ستكون ١٥٠ مليار جنيه، فإن ذلك يشير إلى موازنة العجز.	○	●
(١١)	يقصد بالموازنة العامة المتوازنة أن تكون فيها النفقات الحكومية أقل من الإيرادات.	○	●
(١٢)	موازنة الفائض هي الموازنة التي تزيد فيها النفقات الحكومية عن الإيرادات.	○	●
(١٣)	الميزانية العمومية التقديرية للمنظمة العامة هي كشف يوضح إيرادات ومصروفات هذه المنظمة عن سنة قادمة.	○	●
(١٤)	توفر الميزانية العمومية التقديرية للمنظمة العامة موقف واضح من السيولة والعائد المتوقع لها.	○	●
(١٥)	حساب الأرباح والخسائر التقديرية هو كشف يوضح الأصول المملوكة للمنظمة العامة وكذلك الموارد اللازمة لتمويل هذه الأصول.	○	●
(١٦)	يعد حساب الأرباح والخسائر عادة بالنسبة للمنظمات العامة التي تقدم خدماتها بمقابل مثل هيئة البريد وهيئة السكك الحديدية.	○	●
(١٧)	تركز الموازنة النقدية للمنظمة العامة على إيرادات المنظمة العامة المتوقعة وكذلك أصولها والمصروفات المتوقعة لسنة قادمة.	○	●
(١٨)	تهتم الموازنة النقدية بتقدير المقبوضات والمدفوعات المتوقعة للمنظمة العامة.	○	●
(١٩)	هناك العديد من الآليات التي يمكن من خلالها ترشيد كفاءة استخدام الأموال في المنظمات العامة.	○	●
(٢٠)	هناك أربعة أساليب يمكن من خلالها تحسين كفاءة استخدام الأموال في المنظمة العامة.	○	●
(٢١)	هناك عدة خطوات يمكن من خلالها قياس تكلفة أداء الخدمة في المنظمة العامة.	○	●
(٢٢)	يعد حساب تكلفة الخدمة في المنظمات العامة إحدى طرق ترشيد كفاءة استخدام الأموال في المنظمات العامة.	○	●
(٢٣)	التحكم في المصاريف الغير مباشرة كتكاليف الإضاءة والإشراف والصيانة من إحدى طرق ترشيد استخدام الأموال.	○	●
(٢٤)	يمكن تطبيق مبدأ أفضل قيمة في الحكومة.	○	●
(٢٥)	هناك علاقة بين إدارة الموارد المالية في المنظمة العامة وتغيير اسم علم الإدارة العامة إلى إدارة الأعمال العامة.	○	●
(٢٦)	إذا اهتم المواطن المصري بالنظافة وعدم رمي الزبالاة في الشوارع فهذا يدل على حسن استخدام الأموال العامة.	○	●
(٢٧)	إذا رشد المواطن المصري استخدامه للمياه والكهرباء في منزله، فإن هذا لا يفيد في ترشيد الإنفاق العام للدولة.	○	●



السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

(١)	الأموال بالنسبة للإدارة العامة تعتبر:	(أ) غير هامة.	(ب) غير ضرورية.	(ج) أساس عملها.	(د) لا شيء مما سبق.
(٢)	بدون الأموال لا تستطيع المنظمات العامة:	(أ) التقدم.	(ب) النمو.	(ج) تقديم خدماتها وتنفيذ مشروعاتها.	(د) لا شيء مما سبق.
(٣)	عملية التخطيط للمال العام في المنظمات العامة هي عملية التعرف على:	(أ) موارد الدولة.	(ب) إمكانات الدولة.	(ج) اتفاقات الدولة.	(د) لا شيء مما سبق.
(٤)	الموازنة العامة للدولة:	(أ) تعد مرة واحدة سنوياً.	(ب) تعد على مستوى الدولة لأنها عبارة عن تجميع لموازنات المنظمات العامة.	(ج) لم تعد أداة حسابية فقط ولكن أداة رقابية لتحقيق التوازن والأداء الاقتصادي أيضاً.	(د) كل ما سبق.
(٥)	تعد الميزانية العمومية التقديرية على أساس:	(أ) سنوي.	(ب) نصف سنوي.	(ج) شهري.	(د) لا شيء مما سبق.
(٦)	من أساليب ترشيد كفاءة استخدام الأموال في المنظمات العامة:	(أ) حساب تكلفة أداء الخدمة في المنظمات العامة.	(ب) حساب وقت تقديم الخدمة.	(ج) المقارنات المرجعية.	(د) كل ما سبق.
(٧)	يجب مراجعة الأداء المالي للمنظمات العامة من قبل:	(أ) الأجهزة الداخلية.	(ب) الأجهزة الخارجية.	(ج) الأجهزة الخاصة.	(د) كل ما سبق.
(٨)	الإدارة الفعالة للموارد المالية في المنظمة العامة تعني:	(أ) الحصول على الأموال بكفاءة.	(ب) إنفاق الأموال بكفاءة.	(ج) تدريب القائمين عليها.	(د) كل ما سبق.
(٩)	بدأ الاهتمام بالتخطيط المالي:	(أ) أولاً في القطاع الخاص ثم انتقل للحكومة.	(ب) في الحكومة أولاً ثم انتقل للقطاع الخاص.	(ج) في القطاع الخاص والحكومة في نفس الوقت.	(د) لا شيء مما سبق.
(١٠)	تتكون الخطة المالية الكلية للمنظمة العامة من:	(أ) خطة واحدة.	(ب) خطتان ماليتان.	(ج) ثلاث خطط مالية.	(د) أربع خطط مالية.
(١١)	هناك أكثر من نوع للموازنة العامة وعددهم:	(أ) نوعان.	(ب) ثلاثة أنواع.	(ج) أربعة أنواع.	(د) خمسة أنواع.
(١٢)	يهتم حساب الأرباح والخسائر التقديرية للمنظمة العامة بتحديد:	(أ) العجز أو الفائض المتوقع في الأصول.	(ب) العجز أو الفائض في التوقع.	(ج) العجز أو الفائض المتوقع في السيولة.	(د) العجز أو الفائض في النقدية.
(١٣)	يعتمد مبدأ أفضل قيمة على:	(أ) حصول المواطن على خدمة تفوق ما دفعته الحكومة لتقديم هذه الخدمة.	(ب) حصول المواطن على خدمة أقل مما دفعته الحكومة لتقديم هذه الخدمة.	(ج) حصول المواطن على خدمة تساوي ما دفعته الحكومة لتقديم هذه الخدمة.	(د) لا شيء مما سبق.



## الفصل العاشر: إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة

### أولاً: التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية والبشر:

تغيرت نظرة الإدارة إلى البشر حيث ترى أن النظرة للعنصر البشري تطورت من كونه آلة أو كائن اقتصادي في النظرية الكلاسيكية للإدارة إلى كائن اجتماعي يجب أخذ رغباته الاجتماعية والنفسية في الاعتبار في ضوء مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حتى نحصل منه على نتائج أفضل. وكذلك تحول هذا العلم من إدارة المستخدمين بالنظر للفرد على أنه مستخدم إلى إدارة الأفراد بالنظر للفرد على أنه عامل يتقاضى أجر إلى إدارة الموارد البشرية بالنظر لهم على أنهم رأس مال فكري وعقول مفكرة.

### ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

#### (أ) تحديات العولمة:

المنظمات التي استطاعت التعامل بجديّة مع متطلبات العولمة هي المنظمات التي استثمرت أكثر في مواردها البشرية وفي إعدادها الإعداد المناسب وتطوير قدراتها لكي تحقق الأداء العالمي أي أننا نريد في منظماتنا المصرية موظف عالمي وكذلك مدير عالمي كي نستطيع التعامل مع تحديات العولمة.

#### (ب) تحديات الجودة: توجد عدة مداخل لتعريف الجودة وهي:

- \* القيمة: أفضل تكلفة للمنتج أو الخدمة (تكلفة أقل من قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة).
  - \* التميز: أفضل المواصفات للمنتج أو الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين.
  - \* المطابقة للمواصفات: لا بد للخدمة أو الخدمة من أن تطابق المواصفات الهندسية للسلعة أو الخدمة العالمية.
  - \* توافق أو التفوق على توقعات العميل: مطابقة حاجات ورضاء العميل أو التفوق عليها.
- ويلاحظ أن الكثير من الدول فقدت أسواقها العالمية نظراً لانخفاض جودة منتجاتها وخدماتها عن توقعات العميل.

#### (ج) التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمنظمة:

- \* البيئة الاجتماعية: تؤثر على إدارة الموارد البشرية بنظرة المجتمع للعمل والوظيفة ويتضح ذلك من خلال ردود الفعل لدى أفراد المجتمع إزاء بعض الأساليب مثل هل العمل شرف؟ وهل هو شيء مهم في حياة الإنسان؟
- \* البيئة السياسية: تعكس درجة ضغط المجتمع على المنظمة فيما يتعلق بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- \* البيئة الاقتصادية: تفرض مجموعة من المسؤوليات والتأثيرات على المنظمة منها: ما هي ظروف سوق العمل الاقتصادية؟ ما هي نسبة التطور في السوق؟ ما هي نسبة البطالة؟

#### (د) نظم العمل التنافسية وثقافة المنظمة:

تزداد توقعات البشر، فهم يريدون الأفضل والأحسن دائماً وعلى هذا لكي تنجح المنظمة عليها أن تتعلم كيف تستخدم قدرات وإمكانيات ومهارات موظفيها وكذلك التكنولوجيا بطريقة أكفأ.

### ثالثاً: تعظيم فاعلية إدارة الموارد البشرية:

يمكن استخدام إدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر فاعلية كاهم مورد من موارد المنظمة، فإن الإدارة العليا يجب أن تقوم بما يلي:

- (١) تحديد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولة عن تعظيم أداء المنظمة.
- (٢) تكون علاقة مدير إدارة الموارد البشرية علاقة مباشرة مع المدير العام أو قائد المنظمة الأعلى.
- (٣) تكون اختصاصات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتكاملة وتتخذ وليس مجرد قسم شكلي.
- (٤) اختيار مدير للموارد البشرية على نفس القدر من الكفاءة والاحتراف التي يتم بها اختيار مديري الإدارات الأخرى.
- (٥) خلق مناخ عمل إيجابي وبيئة ثقافة تنظيمية تساعد على تمكين الموظفين في عملهم.



رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

- (١) الهدف العام: لا يستطيع المدير تحقيق مهام إدارته إلا من خلال البشر فهو مسئول عن كيفية استخدامه لهؤلاء البشر، ويتحقق هذا الهدف من خلال تعظيم استخدام الموظفين في المنظمة .
- (٢) الهدف الخاص: مساعدة المديرين التنفيذيين لإدارة موظفيهم بأكبر قدر من الكفاءة .

سادساً: مهام إدارة الموارد البشرية:

- (١) جذب واستقطاب الموظفين المتميزين:
- (أ) تخطيط احتياجات المنظمة من البشر في المستقبل .
- (ب) تحديد متطلبات الوظيفة داخل المنظمة .
- (ج) تحديد عدد الموظفين .
- (د) توفير فرص متكافئة ومنسوبة للأفراد .
- (٢) اختيار الموظفين المتميزين:
- وهي العملية الخاصة باختيار أفضل المؤهلين لأداء الوظيفة المطلوبة وذلك من خلال معايير تتسم بالموضوعية والصلاحية لفرز الأفراد المطلوبين .
- (٣) الاحتفاظ وعدم التفريط في الموظفين المتميزين:
- (أ) مكافأة الموظفين على حسن أدائهم .
- (ب) توفير مناخ عمل آمن وصحي .
- (ج) تحقيق الأمان الوظيفي للموظف المتميز .
- (٤) تطوير قدرات الموظفين:
- ويتم ذلك منذ التحاق الموظف بالمنظمة من خلال تعريفه المبني بالمنظمة وسياساتها وأنماط السلوك المقبولة بها وقيمتها ، بالإضافة إلى إلمامه بالنواحي الفنية لوظيفته وهذه تعرف بمرحلة التعريف الأولى بالمنظمة .
- (٥) تقييم أداء الموظفين:
- وهي عملية معقدة تعتمد على الملاحظة والحكم الشخصي كما أنها تتجه أيضاً على الاسترجاع وتقييم الأداء الكلي للموظفين . وتفيد هذه العملية في تحقيق ما يلي:
- (أ) تحسين أداء الموظفين .
- (ب) توفير معلومات للإدارة وللموظفين تفيد في اتخاذ القرارات .
- (٦) التكيف مع سياسات إدارة الموارد البشرية:
- وذلك لتحقيق الانسجام بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين وإزالة أي تعارض بينهما ولين يتم هذا إلا من خلال تحقيق الهدفين التاليين: زيادة الانتاجية ، تحسين مناخ العمل داخل المنظمة .

تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل العاشر بنظام البابل شين.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	تهتم الدول النامية بالعنصر البشري أكثر من اهتمامها بأي شيء آخر.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٢)	من الأفضل أن يكون لكل منا دور واضح في تنمية بلده وبالتالي رفعة أمته.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٣)	لكي يكون لك دور فعال في تنمية بلدك ورفعة أمك لابد أن تكون قويا في مجالك وتخصصك.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٤)	من السهل الاحساس بنظرة المنظمة للعنصر البشري عند أول تعامل مع هذه المنظمة.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
(٥)	إذا كنت صاحب شركة خاصة فإنك تجمال أي مسئول وتقوم بتعيين أقاربه في شركتك بصرف النظر عن كفاءاتهم.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٦)	مدير الموارد البشرية في وضع أفضل من باقي المديرين في الشركات والمنظمات الأمريكية.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٧)	الدول النامية تنظر للعنصر البشري على أنه استثمار.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٨)	لا توجد علاقة بين قوة العنصر البشري في المنظمة وقوة المنظمات وبالتالي قوة الدول.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
(٩)	لكي تنجح كموظف لابد أن يفوق ما تقدمه من جهد ومساهمات ما تحصل عليه من أجر ومكافآت أخرى.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



١٠	○	تنادي بعض الأقلام وهي محقة في ذلك بإلغاء إدارة الموارد البشرية لأن هذه الإدارة تمثل عبء على المنظمة.
١١	○	تطورت النظرة للعنصر البشري من كونه رأس مال فكري إلى أنه مجرد كائن اقتصادي في المنظمة.
١٢	○	لم تتأثر وظائف إدارة الموارد البشرية بالنظرة إلى العنصر البشري على مختلف العصور.
١٣	●	هناك تحديات أثرت بشكل كبير على مهام وإدارة الموارد البشرية.
١٤	●	هناك مداخل متعددة لتعريف الجودة الكلية.
١٥	●	لا يجب أن نترك مهام إدارة الموارد البشرية لمدير إدارة الموارد البشرية وحده.
١٦	●	يساهم المديرون التنفيذيين في تنفيذ مهام وإنجاح إدارة الموارد البشرية بنفس قدر مساهمة مدير إدارة الموارد البشرية.
١٧	●	لإدارة الموارد البشرية رسالة وأهداف محددة.
١٨	●	لإدارة الموارد البشرية مهام محددة لتنفيذ أهدافها ورسالتها.
١٩	●	هناك فرق بين وظيفة اختيار البشر المناسبين ووظيفة تقييم أداء هؤلاء البشر.
٢٠	●	هناك فرق بين وظيفة الاحتفاظ بالبشر وتطوير قدرات هؤلاء البشر.
٢١	○	الإدارة العامة لها طرفين هما الحكومة والموظفين.
٢٢	●	لأن المواطنين طرف هام في الإدارة العامة إذن العنصر البشري عامل مهم في الأداء الحكومي.
٢٣	●	تسمية الإدارة المختصة بإدارة البشر بإدارة المستخدمين هي نظرة متدنية لهؤلاء البشر واعتبارهم ترس من تروس الإنتاج.
٢٤	○	تسمية الإدارة المختصة بإدارة البشر بإدارة الأفراد انعكس على نظرنا لهؤلاء البشر فكان ينظر لهم على أنهم مجرد أنفار يعملون فقط لتقاضي الأجر.
٢٥	●	تسمية الإدارة المختصة بإدارة البشر بإدارة الموارد البشرية انعكس على نظرنا لهؤلاء البشر فتم النظر لهم على أنهم مورد مهم في منظمة ومقول مفكرة تمثل رأس مال فكري.
٢٦	○	لم يؤدي تغيير اسم العلم المختص بإدارة البشر إلى تغيير نظرة المنظمات للعنصر البشري.
٢٧	○	لا تعتمد المنتجات والخدمات التي تقدم لأن على ما في رؤوس البشر بل تعتمد على المواد الخام والأموال أكثر.
٢٨	●	تواجه المنظمات العامة تحدي الحولة الذي يتطلب أن يكون المورد البشري بها على مستوى عالمي ليؤدي أداء عالمي ويرفع من شأن هذه المنظمة لكي تحقق التنافس العالمي.
٢٩	●	لا بد على الموظفين في القطاع العام التعرف على الجديد في عالم تقديم الخدمات.
٣٠	●	لا بد على الموظفين في القطاع العام التفكير عالمياً والتفكير محلياً.
٣١	○	الجودة تعني فقط جودة المواد الخام المستخدمة في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.
٣٢	●	تعني الجودة تقديم قيمة أفضل للعميل، وتحقيق التميز في المواصفات ومطابقة مواصفات المنتج مع المواصفات العالمية والتفوق أيضاً على توقعات العميل.
٣٣	●	الغرض من وجود إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة هو إعداد العنصر البشري الإعداد العلمي المتميز والكفاء وزيادة قدراتهم وإنتاجيتهم ومهاراتهم التعليمية والابتكارية بما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.
٣٤	●	من ضمن مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات هو جذب واستقطاب الموظفين واختيار المتميزين منهم.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	الدول النامية تضع البشر:	(أ) في المرتبة الأولى. (ب) في مرتبة متوسطة. (ج) في مرتبة متقدمة. (د) لا شيء مما سبق.
٢	كي تنجح المنظمة وبالتالي الدولة وبالتالي الأمة، فإن البشر فيها لابد أن يكونوا:	(أ) ضعفاء في اقتصادهم. (ب) متوسطي الكفاءة. (ج) متميزين ومحترفين في تخصصاتهم. (د) لا شيء مما سبق.
٣	يحتل مدير إدارة الموارد البشرية المرتبة الأولى بين زملائه:	(أ) في مصر. (ب) في اليابان. (ج) في الولايات المتحدة. (د) لا شيء مما سبق.



(٤)	لكي تنجح المنظمة العامة فلا بد أن تقدم لجمهورها خدمة: <b>(أ) تفوق ما تنفقه الحكومة على هذه الخدمة.</b> (ب) أقل مما تنفقه الحكومة على هذه الخدمة. (ج) تساوي تماماً ما تنفقه الحكومة على هذه الخدمة. (د) لا شيء مما سبق.
(٥)	النظرة الصحيحة للعنصر البشري أنه: <b>(أ) عبء.</b> <b>(ب) استثمار.</b> (ج) آلة. (د) لا شيء مما سبق.
(٦)	تنظر النظرة الكلاسيكية للعنصر البشري على أنه: (أ) رأس مال فكري. (ب) كائن اجتماعي. <b>(ج) كائن اقتصادي.</b> (د) لا شيء مما سبق.
(٧)	هناك عدة مداخل لتعريف الجودة عددها: (أ) اثنين. (ب) ثلاثة. (ج) خمسة. <b>(د) لا شيء مما سبق.</b>
(٨)	هناك عدة تحديات تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: (أ) تحدي العولة، الجودة. (ب) التحدي الاجتماعي. (ج) نظم العمل التنافسية. <b>(د) كل ما سبق.</b>
(٩)	إن الذي يدير الموارد البشرية هو: (أ) الإدارة العليا. (ج) مدير إدارة الموارد البشرية. (ب) المديرون التنفيذيين. <b>(د) كل ما سبق.</b>
(١٠)	إذا نظرنا للموارد البشرية من منظور استراتيجي فهي: (أ) مسئولة عن تعظيم أداء المنظمة من خلال الاداء المالي الكفاء. (ب) مسئولة عن تعظيم أداء المنظمة من خلال الادارة الجيدة والفعالة للعنصر البشري. (ج) مسئولة عن تعظيم أداء المنظمة من خلال الخدمة المتميزة. <b>(د) كل من (ب) و (ج).</b>
(١١)	الإدارة العامة لها طرفين هما: (أ) الحكومة والمنظمات الخاصة. (ج) المنظمات الخاصة والمواطنين. <b>(ب) الحكومة والمواطنين.</b> (د) لا شيء مما سبق.
(١٢)	تنظر إدارة المستخدمين للفرد الذي يعمل في المنظمة العامة على أنه: (أ) نقر. (ب) مورد وعقل مفكر. <b>(ج) مستخدم واحد عناصر الإنتاج.</b> (د) لا شيء مما سبق.
(١٣)	كانت تنظر إدارة الأفراد للفرد الذي يعمل في المنظمة العامة على أنه: <b>(أ) نقر.</b> (ب) مورد وعقل مفكر. (ج) مستخدم واحد عناصر الإنتاج. (د) لا شيء مما سبق.
(١٤)	تنظر إدارة الموارد البشرية للفرد الذي يعمل في المنظمة العامة على أنه: (أ) نقر. <b>(ب) مورد وعقل مفكر.</b> (ج) مستخدم واحد عناصر الإنتاج. (د) لا شيء مما سبق.
(١٥)	يتلخص هدف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات العامة في: (أ) توفير الكفاءات بالجودة المطلوبة داخل المنظمات العامة. (ب) مساعدة المديرين في إدارة موظفيهم بأكبر قدر من الكفاءة. <b>(ج) كل من أ، ب معاً.</b> (د) لا شيء مما سبق.
(١٦)	من ضمن مهام إدارة الموارد البشرية: (أ) جذب واستقطاب الموظفين المتميزين. (ب) اختيار الموظفين المتميزين. (ج) الاحتفاظ وعدم التفريط بالموظفين المتميزين. <b>(د) كل ما سبق.</b>
(١٧)	العامل الحاسم في المنظمات الخدمية بصفة عامة والمنظمات العامة بصفة خاصة هو: <b>(أ) البشر.</b> (ب) الأموال. (ج) التكنولوجيا. (د) كل ما سبق.



## الفصل الحادي عشر: الثقافة التنظيمية الفعالة للمنظمة العامة

أولاً: المقصود بالثقافة التنظيمية وخصائص تغيير الثقافة الحكومية:

### (١) المقصود بالثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية هي أسلوب المنظمة المعتاد في التفكير وفي تنفيذ أعمالها وأنشطتها والتي يشترك فيها كل أعضائها بصورة أو بأخرى وهذه الثقافة يجب أن يتعلمها كل فرد جديد ويقبلها بحيث تكون مفهومة لديه ويطبقها في كل ما يقوم به من أعمال داخل المنظمة.

والثقافة التنظيمية تابعة من المناخ التنظيمي وهو: "المعتقدات والاتجاهات التي يحملها الفرد عن المنظمة التي يعمل فيها.

### (٢) حتميات تغيير الثقافة الحكومية:

- (١) زيادة الضغوط على الحكومة من قبل المواطنين لتقديم خدمات أفضل وبقيمة أعلى من النقود التي يدفعونها.
- (٢) ظهور جيل من القادة والمديرين لديهم القدرة على إحداث التغيير الفعال في الثقافة الحكومية.
- (٣) الضغوط الخارجية من أجل إدارة أكثر اقتصادية ورشد وأكثر كفاءة.
- (٤) تطوير القدرات التكنولوجية والإدارية للمنظمات العامة.

### ثانياً: خطوات تغيير الثقافة التنظيمية:

#### المرحلة الأولى: مرحلة الحاجة إلى تغيير الوضع القائم

تبدأ هذه المرحلة عندما يكون هناك إحساس من قبل الإدارة العليا أو الموظفين أن هناك انخفاض في أداء المنظمة وذلك عند الإحساس بالفشل أو ظهور تهديدات ضخمة تزلزل الوضع القائم.

#### المرحلة الثانية: إجراء التغيير

- تعتمد على مدى نجاح المرحلة الأولى بقولنا إحساس بالفشل من خلال مدخلين هما:
- المدخل الأول: إظهار مدى المهانة والمكافة المنخفضة الحالية للمنظمة فيما بين المنظمات المشابهة (محلياً أو عالمياً)
- المدخل الثاني: وضع أهداف جديدة ومؤشرات أداء جديدة.
- المرحلة الثالثة: ممارسة السلوك الثقافي الجديد (تثبيت السلوك)

في هذه المرحلة يتم إعادة تعريف كل فرد بمهامه الجديدة وتعليمه كيفية أدائها وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- إدخال مفاهيم الثقافة الجديدة في ممارسات وتصرفات المنظمة .
- ترسيخ القيمة الجديدة والاعتناء بها.
- تقليل الصراعات والخلافات وزيادة درجة التنسيق.

### ثالثاً: كيفية تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة:

#### (أ) إدخال المنافسة في العمل الحكومي:

١- التحول من منظمة عامة تقليدية إلى منظمة عامة تعمل بفكر القطاع الخاص:

من خلال إدخال أفكار وتطبيقات الإدارة الخاصة في إدارة المنظمة العامة مثل وضع أهداف مرتبطة بالعائد.

٢- إلغاء نظام التخصيص:

ويركز هذا النظام على أنه لا بد من اعتبار كل فرد على أنه مركز تكلفة وعائد منفصل دون النظر للمؤسسة التي تنظر للعملاء على أنها كيان واحد.

٣- تحويل المنظمة العامة إلى شركة مملوكة جزئياً أو كلياً للحكومة:

وهي هنا تكون أفضل من المنظمات العامة ولكنها تكون أقل حرية من الخاصة لأنها مازالت ترفع خططها الإستراتيجية للحكومة لأخذ الموافقة مثل مدينة الإنتاج الإعلامي بمصر.

٤- ترك الحرية للمواطنين للاختيار بين المنظمات العامة:

يساعد على خلق نوع من المنافسة بين المنظمات العامة لتقديم خدمة جيدة كي تجذب المواطنين.

٥- تقديم المنح أو الدعم للمنظمات العامة: في حالة زيادة التكلفة كدعم الدولة للجامعات ومعاهد البحث العلمي . ونجد أن لهذا الدعم خطورته في أنه يؤدي إلى عدم الكفاءة في أداء الخدمة وإهدار المال العام ولكن يمكن التغلب على ذلك من خلال وضع معايير واضحة للتوقعات من هذه المنظمات في شكل نتائج بجودة وكمية محددة.



٦- التعاقد الخارجي : مع جهات تستطيع تقديم خدمة للمنظمة العامة.

٧- اللجوء للمصادر الخارجية :

بأن يعهد إلى منظمات متخصصة بالإدارة اليومية لخدمات معينة تقوم بها المنظمة العامة ويكون لهذه المصادر سلطة كاملة لتحسين وتطوير ما تقدمه بالشكل الذي يضمن لها تجديد التعاقد مرة أخرى (وهو إرضاء العميل).

٨- المنافسة بين القطاع العام والقطاع الخاص :

وهو فتح المنافسة بين القطاعين الخاص والعام في تقديم الخدمات العامة أو الخاصة. وبصرف النظر عن النتيجة إلا أن الهدف هو إجبار المنظمات العامة على مراجعة أسلوبها في الأداء، ومدى فاعليتها وحل مشاكلها.

٩- التخصص : وهي قيام الدولة ببيع جزء أو كل من القطاع العام أو إسناد إدارته إلى إدارة متخصصة أكثر كفاءة تساعد في النهاية على تحسين الأداء الاقتصادي للدولة من خلال الإدارة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة.

**(ب) خلق مناخ للمحاسبة والمسئولية :**

(١) الرقابة على التكاليف :

المدير الناجح لابد أن يعتمد على مبادئ وأسس المحاسبة الإدارية للتكلفة ويتم ذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة التي تمكنه من قياس واتخاذ القرارات التي تساعد على تحسين خدماته.

(٢) التحليل الاستراتيجي للتكاليف لزيادة القيمة : وهو يعتمد على حذف أي نشاط لا يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي تقليل سعر الخدمة.

(٣) استخدام المقارنات المرجعية أو المقارنة بالأفضل :

ويعتمد على مقارنة تكاليف المنظمة بأفضل ممارسات الصناعة أو المقارنة بدولة أخرى في حالة المنظمات العامة.

(٤) استخدام أساس الاستحقاق والاساس النقدي في المحاسبة :

تعتمد معظم الحكومات على الأساس النقدي في التعامل أي يكون كل اهتمامها في تدبير التدفقات النقدية اللازمة لتقديم الخدمة ولكن ظهر توجه جديد من قبل المملكة المتحدة وهو الاعتماد على أساس الاستحقاق في التعامل مع حساباتها مما أدى إلى أن أصبح مدى التفكير أطول وأعمق حيث لم يعد التفكير قاصراً على توفير السيولة لأداء العمل، بل امتد ليسأل عن تكلفة هذا العمل وتكلفة كل خدمة تؤدي.

**(ج) تقييم نتائج البرامج الحكومية :**

تقوم معظم الحكومات بتقييم برامجها، لكن ليس كل البرامج، ولا كل المنظمات العامة. وتعتبر استراليا وكندا من الدول التي تهتم بتقييم برامج قطاعها الحكومي.

رابعاً: التجارب العالمية في الشفافية الإيجابية للمنظمات العامة:

**أولاً : ميثاق حقوق المواطن في التجربة البريطانية:**

يعتبر ميثاق حقوق المواطن في التجربة البريطانية أحد الأمثلة التطبيقية الرائعة في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن في المنظمة العامة في بريطانيا ويركز الميثاق على أنه يجب معاملة المواطن كعميل ولا بد من مراعاة مصالحه ووقته أثناء تقديم الخدمة والعمل على إرضاء هذا العميل من خلال جودة الخدمة. الحرية في اختيار المواطن، معايير محددة للخدمة. أن تمثل الخدمة قيمة لدى المواطن.

**ثانياً : لجنة مراجعة الأداء القومي الأمريكي :**

بدأت فكرة لجنة مراجعة الأداء القومي عندما جاءت إدارة الرئيس كلينتون ونائبه، ولقد قامت اللجنة بمسح شامل لأسباب النجاح في المنظمات العامة والخاصة في أنحاء العالم ووجدت أن هناك أسباب للنجاح وقد تم اتخاذها كمعايير رئيسية لإصلاح وتقييم المنظمات الحكومية وهي:

- القضاء على الروتين.
- وضع العميل أولاً.
- تمكين العاملين وإطلاق الحرية لهم.
- التركيز على الإنتاجية.

**ثالثاً: إعادة اختراع الحكومة:**

هي إعادة النظر في أسباب نجاح المنظمات الخاصة وتجريب هذه الأسباب في المنظمات الحكومية من خلال مجموعة من الوسائل هي:



(١) الرسالة: إن الحكومة أو أي منظمة عامة وجدت لكي تخدم المواطن كعميل، فالموظف العام هو خادم عام وجد أصلاً لخدمة المواطن ومن ثم فلا بد من إعادة صياغة رسالة للمنظمة في ضوء المفاهيم والنظم الحديثة.

(٢) الثقافة: لابد من تغيير الثقافة التي تعمل فيها المنظمة الحكومية من خلال ثلاثة مداخل لتغيير الثقافة هي:

(أ) تعريض الموظفين لخبرات وعادات جديدة.

(ب) تشجيع عمليات طرح الأفكار والابتكار والتجديد حتى لو فشلت.

(ج) عرض رسالة المنظمة وقيمها وأهدافها.

(٣) العميل: العميل هو الذي سيحكم أداء المنظمات وذلك من خلال ثلاث مداخل لتوظيف استراتيجية العميل وهي:

أ- حرية الاختيار للعميل

ب- التنافس على العميل

ج- جودة الخدمة من منظور العميل

(٤) المشاركة والتمكين:

أ- تمكين الموظفين: أي إعطاء الحرية له لتطوير الخدمة دون تدخل المستويات العليا وإعطاء السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

ب- تمكين المنظمة: وذلك من خلال إعطاء الحرية الكاملة للمنظمة في توحيد مبادئها ووضع سياساتها وإعادة صياغة رسالتها.

ج- تمكين المجتمع: وذلك من خلال إشراك المجتمع في إدارة مؤسساته بنفسه.

(٥) التحفيز: إن فشل المنظمات العامة يرجع على النظم البيروقراطية التي لا تعلم أي حوافز لموظفيها ولا يرجع على موظفيها كما يذكرها البعض وبالتالي فإن الحل هو تصميم نظم حوافز جيدة للعاملين لاكتفاءهم بما يقبضون من هم دون ذلك.

تعالوا نشوف بقو شكل الأسئلة على الفصل الحادي عشر بنظام البابل شيك.

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	لا تحتاج المنظمات التابعة للدولة إلى تغيير ثقافتها عندما تتحول إلى السوق وتصبح منظمة خاصة خدمية.	○	●
(٢)	تسبق عملية التغيير عملية الحاجة إلى التغيير عند تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة جديدة.	●	○
(٣)	قد نعرف ما يجب عمله وهذا جيد، لكن قد تكون الثقافة الحالية حاجلاً دون تنفيذ ذلك.	○	●
(٤)	بيئة المنظمة هي التربة التي يتم فيها زرع المفاهيم والأصطلحات الإدارية المطلوبة وبالتالي لابد من تهيئتها أولاً.	○	●
(٥)	المنافس الحكومي في مصر مناح يشجع الناس على أداء الأشياء غير الصحيحة.	○	●
(٦)	يدرك غالبية المواطنون أن أداء الحكومة في الدول المتقدمة غير كفاءة ويهدر الكثير من الموارد.	●	○
(٧)	هناك مبررات عديدة لدراسة الثقافة داخل المنظمات العامة.	○	●
(٨)	هناك مراحل تتكون فيها الثقافة التنظيمية داخل المنظمة العامة.	○	●
(٩)	لا بد من وجود مبررات ومؤشرات تحتم تغيير الثقافة داخل المنظمة.	○	●
(١٠)	ليس من المهم إدخال المنافسة في العمل الحكومي لأن طبيعته احتكارية أصلاً.	○	●
(١١)	هناك خمسة بدائل أمام أي منظمة عامة لتتحول إلى منظمة تنافسية.	○	●
(١٢)	يعتبر أسلوب الرقابة على التكاليف من أحد أساليب إدخال المنافسة في العمل الحكومي.	○	●
(١٣)	يفضل استخدام الأسلوب النقدي في محاسبة وإدارة الوحدات الحكومية.	○	●
(١٤)	ركزت التجربة البريطانية في إدارة الحكومة ومنظمتها العامة على الإنتاجية وزيادة الرشد في اتخاذ القرارات.	○	●
(١٥)	ركزت التجربة الأمريكية في الإصلاح الإداري على حقوق المواطن.	○	●
(١٦)	لم تساعد مواثيق المواطن في بريطانيا الموظفين على أداء عملهم بطريقة أفضل.	○	●
(١٧)	يقصد بإعادة اختراع الحكومة إعادة النظر في أسباب نجاح المنظمات الخاصة وإعادة تجريب ذلك في المنظمات العامة.	○	●
(١٨)	نقصد بالثقافة التنظيمية أسلوب المنظمة الناجح في التفكير وفي تنفيذ أعماله وأنشطتها.	○	●
(١٩)	لكل منظمة عامة الثقافة الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات العامة.	○	●
(٢٠)	هناك العديد من المؤشرات الداخلية والخارجية التي عند ظهورها تحتم ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة.	○	●



○	●	من المؤشرات الداخلية التي تشير لضرورة تغيير الثقافة التنظيمية تدهور أدائها وعدم رضا الموظفين عن الأداء الحالي.	(٢١)
○	●	من المؤشرات الخارجية التي تشير إلى ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية زيادة شكاوى العملاء ووجود ضغوط خارجية كثيرة.	(٢٢)
○	●	من أهم مراحل تغيير الثقافة التنظيمية هو شعور المنظمة " القادة والموظفين " بعدم الرضا وبالتالي حتمية تغيير الوضع القائم.	(٢٣)
○	●	يرفض الحرس القديم في المنظمات العامة تغيير الثقافة التنظيمية لأن لهم مصالح في بقاء الوضع الحالي كما هو.	(٢٤)
○	●	يقابل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة صراع ومعارضة كبيرة وذلك لوجود العديد من المستفيدين من الوضع القائم والذين لا يرغبوا في تغييره.	(٢٥)
○	●	إدخال المنافسة في العمل الحكومي من ضمن أساليب تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة.	(٢٦)
○	●	ترك الحرية للمواطنين للاختيار ما بين الخدمات المقدمة يساعد على إدخال المنافسة في المنظمات العامة ويدفعها لتغيير ثقافتها التنظيمية لتقديم خدمات متميزة للعملاء وتجاذبهم لها.	(٢٧)
○	●	تساعد الخصخصة على تحسين الأداء الاقتصادي للدولة ولكن يجب أن نأخذ في الاعتبار أن الخصخصة لا تعني تخلي الدولة عن مسؤوليتها في ضمان تقديم خدمة جيدة للمواطنين.	(٢٨)
●	○	عملية تقييم نتائج البرامج الحكومية تعدى عملية قياس الأداء لأنها تحدد لنا لماذا تحققت هذه الأرقام.	(٢٩)

السؤال الثاني: اختار الإجابة الصحيحة مما يلي

(١)	كان السبب الأساسي للنجاح في حرب أكتوبر هو:	(أ) تغيير الثقافة والمناخ السائد	(ب) تغيير التكنولوجيا والأسلحة.	(ج) تغيير الأفراد.	(د) لا شيء مما سبق.
(٢)	عند تغيير ثقافة المنظمة والمجتمع فإن المستقبل هو:	(أ) الفرد.	(ب) المنظمة.	(ج) المجتمع.	(د) كل ما سبق.
(٣)	عندما تمر سؤال المواطن في الدول المتقدمة عن مدى موافقتهم على أداء الحكومة أوضح:	(أ) أنهم يدركون أداء الحكومة على أنه كفاء.	(ب) أنهم يدركون أداء الحكومة على أنه أسوأ من الأداء الحكومي للدول النامية.	(ج) أنهم يدركون أداء الحكومة على أنه كفاء.	(د) كل ما سبق.
(٤)	إذا أجريت دراسة في الدول النامية فنحن نعتقد أن من أكثر المصادر المحركة للتغيير هي:	(أ) شكاوي المواطنين.	(ب) انتقادات الصحافة والإعلام.	(ج) الاعتقادات الشخصية للمديرين.	(د) لا شيء مما سبق.
(٥)	خطوات تغيير الثقافة هي:	(أ) مرحلة الحاجة إلى التغيير، ثم إجراء التغيير، ثم تثبيت التغيير الثقافي الجديد.	(ب) مرحلة إجراء التغيير، ثم الحاجة إلى التغيير، ثم تثبيت التغيير.	(ج) مرحلة تثبيت التغيير، ثم الحاجة إلى التغيير، ثم إجراء التغيير المطلوب.	(د) لا شيء مما سبق.
(٦)	يقصد بإدخال المنافسة في العمل الحكومي:	(أ) خلق مناخ الحاسبة والمسئولية.	(ب) تقييم البرامج الحكومية.	(ج) إطلاق حرية المنافسة بين المنظمات العامة والخاصة.	(د) لا شيء مما سبق.
(٧)	تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:	(أ) أسلوب المنظمة المعتاد في التفكير.	(ب) عادات وتقاليد المنظمة.	(ج) أسلوب المنظمة في تنفيذ أعمالها وأنشطتها.	(د) كل ما سبق.



(٨)	من المؤشرات التي تدل على حاجة المنظمة لتغيير ثقافتها التنظيمية : (أ) تدهور الأداء. (ب) عدم الرضا عن الأداء الحالي. (ج) زيادة شكاوى العملاء. (د) كل ما سبق.
(٩)	من المؤشرات الخارجية التي تؤكد تغيير الثقافة التنظيمية : (أ) زيادة شكاوى العملاء. (ب) ظهور منافسين جدد. (ج) الضغوط الاقتصادية والاجتماعية. (د) كل ما سبق.
(١٠)	من ضمن أساليب تغيير الثقافة التنظيمية لزيادة فاعلية المنظمات العامة : (أ) إدخال المنافسة في العمل الحكومي. (ب) خلق مناخ المحاسبة والمسئولية. (ج) تقييم البرامج الحكومية. (د) كل ما سبق.
(١١)	من ضمن أساليب إدخال المنافسة في العمل الحكومي لتغيير الثقافة التنظيمية : (أ) إلغاء نظام التخصيص. (ب) ترك حرية الاختيار للمواطن. (ج) التعاقد الخارجي. (د) كل ما سبق.

## الفصل الثاني عشر: قياس الأداء الحكومي

### أولاً: قياس الأداء الحكومي

- الأداء الحكومي هو الأداء الكلي للدولة والذي يعكس الأداء الجزئي لسلطاتها العامة والخاصة.
- نجد أن لكل عصر إنجازاته واهتماماته فمعصر الستينيات هو عصر التسويق والثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة والتسعينات هو خدمة العميل أما العقد الأول من هذا القرن فهو عصر قياس الأداء الحكومي.
- وبداية يجب أن نعرف أن للحكومة والمنظمات العامة رسالة وأهداف قامت من أجلها ألا وهي تقديم خدمة متميزة وراقية للمواطنين ، وبالتالي فمن الطبيعي قياس أداء ومخرجات هذه الحكومات والمنظمات وإنجازاتها حتى نتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها ، بالإضافة إلى ما سبق ظهرت الحاجة إلى وضع ثقافة الإنجاز داخل المنظمات العامة وبين موظفيها وإدارتها وذلك لتقليل فجوة الأداء أو لتقليل فجوة عدم الثقة بين المواطنين والحكومة .

### قياس الأداء من منظور العملاء (المواطنين) :

تركز الاتجاهات الحديثة لقياس على تعريف الخدمة العامة الفعالة من وجهة نظر العملاء المواطنين على أنها النتائج التي يقيمها المواطنون ويقدرونها أي بمعنى "بيئة ثقافية يعيش فيها المواطنون، مستوى دخل مرفح، خدمات راقية، العدالة والمساواة في تقديم الخدمات، النمو الاقتصادي للدولة وزيادة صادراتها ومكانتها بين الدول، تقليل الأمراض والعدوى والمجاعات، تعليم متميز، فرص وظيفية متوافرة، تقليل البطالة، معدلات جريمة أقل، صيانة الأمن القومي للدولة

### ثانياً: المسؤل عن قياس الأداء في المنظمات العامة:

#### (١) مسئولية القيادات الحكومية العليا:

حيث يتم قياس فاعلية الحكومة من خلال مدى نجاحها في تحقيق النتائج والإنجازات العامة التي تهم المواطنين.

#### (٢) مسئوليات مدير المنظمات:

تقاس فاعلية مدير المنظمة العامة من خلال ما إذا كانت مخرجات المنظمة العامة تساعد في تحقيق رسالة المنظمة العامة وأهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على الاهتمام بالاصول الملموسة وغير الملموسة، الاستقصاء المستمر، قياس مدى رضا الموظفين، الاستثمار في العنصر البشري.

#### (٣) مسئولية المدير في الإدارة الوسطى:

تنحصر مسئولية مدير الإدارة الوسطى في التأكد من أن العمليات التي تؤدي تستطيع أو هي قادرة على إنجاز الحجم المطلوب وفي المكان المناسب وبالسعر العادل.

#### (٤) مسئوليات الإدارة المباشرة والموظفين :

تتمثل مسئولية الملاحظين (الإدارة المباشرة) والموظفين في إنجاز العمليات التي يديرونها وكذلك مشاركتهم في أنشطة فرق العمل الخاصة بالتحسين المستمر .



ثالثاً: أساليب قياس أداء المنظمات العامة:

(أ) الأساليب التقليدية في قياس أداء المنظمات الحكومية:

(١) طريقة دراسة الوقت:

تقوم دراسة الوقت على تسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفية معينة يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بغرض تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع.

(٢) الموازنات:

توفر الموازنات الآليات التي يمكن عن طريقها مراجعة البرامج الحكومية، وربط تكاليف البرامج بالموارد المالية، وعمل الاختيارات بين البرامج والتكاليف البديلة، بجانب أن الموازنة هي العملية التي تقرر المستقبل المالي لآلية حكومة، ثم ترجمة هذا إلى خطة عمل متفق عليها، وتضع الضوابط المناسبة لتنفيذها.

(ب) الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمات العامة:

(١) ميثاق المواطن: يدعو إلى النظر إلى الخدمات من منظور المواطن (العميل).

(٢) قياس جودة الخدمة من منظور العملاء: من خلال هناك ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: قياس الخدمة من منظور العميل.

البعد الثاني: قياس جودة الخدمة من خلال مدعي التزام الإدارة بالمواسمات العالية لتقديم الخدمة.

البعد الثالث: مقياس جودة الإدارة والتي تتعلق بالكفاءة والقابلية في استخدام الموارد المتاحة.

ويمكن التفرقة بين أربعة طرق أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور العميل:

(١) عدد الشكاوى: أي حصر عدد الشكاوى المقدمة خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم.

(٢) مقياس الرضا: وهي طريقة تستخدم لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة للعملاء من وجهة نظر العملاء.

(٣) مقياس الفجوة: يعتمد هذا المقياس على مقارنة توقعات العملاء (الخطط) بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة (الفعالية).

(٤) مقياس العميل الموجه بالقيمة: حيث نجد أن القيمة التي تقدمها المؤسسة للخدمة لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل والتي ينبغي أن يلاحظ حصولها على هذه الخدمات.

(٣) التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة / الكلية:

إدارة: إدارة إمكانيات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني تلبية وتجاوز توقعات العميل.

الكلية: وتعني تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل.

(٤) جوائز الأداء الحكومي:

هي عبارة عن مسابقات تتنافس فيها المنظمات والأجهزة الحكومية استناداً إلى جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات وليس الأرقام التي تحققها، وأعلى درجة في درجات التقييم للأداء الحكومي هي ١٠٠٠ درجة وتكون مقسمة على سبع نواحي وهي القيادة، توافر المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تنمية الموارد البشرية، برامج ضمان جودة الخدمات أو المنتجات، نتائج الجودة، رضا العميل.

(٥) استخدام المقارنات المرجعية في قياس جودة الخدمات:

تهدف المقارنات المرجعية أو المقارنة بالأفضل إلى التحسين المستمر للجودة.

أنواع القياس المقارن بالأفضل

القياس المقارن بال أفضل الداخلي	القياس المقارن بال أفضل الخارجي	القياس المقارن بال أفضل الوظيفي	القياس المقارن بال أفضل الشامل
بين مجموعات داخل المنظمة نفسها	بين المنظمة والمنظمات الخارجية	يتم المقارنة بين القيادات البارزة على مستوى الصناعة	يتم على أساس المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات.



٦ النظرة المتوازنة والمتكاملة للأداء:

يستطيع القادة قياس مدى قوة المنظمة العامة أو الخاصة من خلال أربعة معايير ثلاثة منها إجبارية وهي: المعايير المالية، مدى توجه المنظمة بالعملاء، كفاءة عملياتها الداخلية والرابع يختلف على حسب المنظمة.

٧ معيار أفضل قيمة:

بدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وبريطانيا وغيرهم في الاهتمام بقياس الأداء الحكومي بتطبيق مبدأ أفضل قيمة . ففي عام ٢٠٠٠ م أصبحت عملية قياس الأداء في كل جهة حكومية فيدرالية في الولايات المتحدة عملية أساسية طبقاً لقانون قياس الأداء والذي صدر عام ١٩٩٣ م.

وكما أشار وزير الخدمة المدنية الأسترالي "إذا أردنا أن نحصل على أفضل النتائج بالكلفة المناسبة لدافع الضرائب الأسترالي، فإن الخدمة المدنية الأسترالية تحتاج إلى البحث عن طرق أكثر فاعلية لبناء منظمات أدائها مرتفع تستطيع خدمة المجتمع، وتحقيق أفضل قيمة من الأموال التي يتم إنفاقها".

تطبيقات مبدأ أفضل قيمة حول العالم:

الدولة	أساليب تحقيق أفضل قيمة	النتائج التي تحققت
بريطانيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حق المواطن في الحصول على خدمة وحقه كعميل في الحصول على خدمة راقية.</li> <li>• صياغة مواثيق المواطن لإرضاء العميل.</li> <li>• تقدير الخدمات بناء على الكفاءة والعوامل الاقتصادية.</li> <li>• حق المواطن في الحصول على خدمات ذات قيمة.</li> <li>• تطبيق المعايير على جميع الخدمات العامة في الدولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حكومة أكثر انفتاحية على الجمهور.</li> <li>• تقدير خدمات بقيمة أفضل.</li> <li>• التوجه بمتطلبات العميل.</li> </ul>
استراليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يطبق المفهوم على الخدمات المقدمة للجمهور.</li> <li>• استخدام التعاقدات الخارجية وإطلاق المنافسة بين القطاع العام والخاص.</li> <li>• وضع معايير المنافسة والعدالة والمساواة واختيار الأكفء للمقارنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمتع المواطنين بمستوى معيشة أفضل.</li> <li>• خدمات أرقى.</li> <li>• زيادة القدرات التنافسية للدولة.</li> </ul>
كندا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حتمية قياس الأداء كأساس للشفافية والمتابعة.</li> <li>• وضع خطة استراتيجية وأهداف ورسالة واضحة ونشرها.</li> <li>• زيادة الكفاءة الحكومية والقرارات واضحة لقياس الأداء.</li> <li>• وجود حكومة متفتحة تعيش وسط الجماهير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم خدمات بجودة راقية وتكلفة منخفضة.</li> <li>• الإحساس كل مواطن بجهود الحكومة.</li> <li>• تقدير قيمة واضحة في مقابل الأموال.</li> </ul>
أمريكا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلغاء الأنشطة والإدارات التي لا يوجد مبرر لها.</li> <li>• العميل أو المواطن أولاً.</li> <li>• التركيز على إنتاجية الأموال المنفقة في الحكومة.</li> <li>• صياغة خطة استراتيجية لكل جهة وإعداد تقرير سنوي عن نشاطها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حكومة أكثر استجابة لرغبات المواطن.</li> <li>• تقدير خدمات أفضل وبتكلفة أقل.</li> </ul>

تعالوا نشوف بقى شكل الأسئلة على الفصل الثاني عشر بنظام الجابل شيت.....

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية

م	العبارة	✓	×
(١)	كل ما يؤدي يقاس وما لا يمكن تعريفه وقياسه لا يمكن إدارته.	●	○
(٢)	يرى البعض أن القرن الماضي هو قرن قياس الأداء.	○	●
(٣)	الأداء الكلي للدولة هو حصيلته أداء منظماتها الخاصة والعامة وبالتالي أداء أبنائها في النهاية.	●	○
(٤)	تركز الاتجاهات الحديثة على تعريف الخدمة في المنظمات العامة من وجهة نظر الحكومة.	○	●
(٥)	يستخدم القادة الناجحون نظم قياس الأداء للإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية.	○	●
(٦)	هناك بعدين فقط لقياس الأداء في المنظمة العامة هما مقاييس الأداء الخارجية ومقاييس الأداء من وجهة نظر الحكومة.	○	●
(٧)	يقصد بمقاييس الأداء الحكومي جودة وكفاءة ونتاجية تقديم الخدمة في المنظمة العامة.	○	●
(٨)	نقيس فاعلية الحكومة من خلال مدى نجاحها في تحقيق النتائج والإنجازات العامة التي يقدرها المواطنون.	●	○
(٩)	من الأفضل النظر إلى مسؤولية الحكومة في إدارة المنظمة العامة من منظور مالك المنظمة وليس من منظور متلقى الخدمة.	○	●



●	○	تعتبر الإدارة الفعالة لأصول وخصوم المنظمة العامة معيار خاص لقياس الخدمة من منظور الجمهور أو متلقي الخدمة.	١٠
○	●	تتخصص مسئولية مدير الإدارة الوسطى في الحكومة في مدى كفاءة العمليات التي تحقق مخرجات المنظمة العامة.	١١
○	●	هناك أساليب تقليدية وأساليب حديثة لقياس أداء المنظمات العامة.	١٢
○	●	يعتبر ميثاق المواطن في التجربة البريطانية أحد مقاييس الأداء الحديثة للمنظمات العامة.	١٣
○	●	يمكن قياس الجودة المهنية وجودة الإدارة من خلال نظام اداري متكامل (مدخلات - عمليات - مخرجات).	١٤
○	●	إدارة الجودة الكلية تعني إدارة المنظمة العامة كلها بنفس مستوى الجودة العالي.	١٥
○	●	جوائز الأداء الحكومي هي جوائز تدفع المنظمات العامة الايجابية لتحسين خدماتها أكثر وأكثر.	١٦
○	●	تهدف المقارنات المرجعية أو المقارنة بالأفضل إلى التحسين المستمر لجودة الخدمة الحكومية.	١٧
○	●	هناك نوعين فقط من القياس في حالة المقارنات المرجعية.	١٨
●	○	النظرة المتكاملة للأداء لا تصلح للمنظمات العامة.	١٩
●	○	يهتم قياس الأداء من منظور العملاء بجودة العمليات الداخلية فقط في المنظمة العامة.	٢٠
●	○	يهتم قياس الأداء من النواحي المالية بتقييم الأداء لقياس الخدمة من وجهة نظر العملاء.	٢١
○	●	يعتبر ميثاق المواطن من ضمن الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات العامة.	٢٢
●	○	يدعو ميثاق المواطن إلى أن من يحدد جودة الخدمة العامة المقدمة هي المنظمة العامة المقدمة لهذه الخدمة.	٢٣
○	●	يدعو ميثاق المواطن إلى النظر إلى الخدمات من منظور العميل ومعرفة احتياجاته وتوقعاته من الخدمات من حيث الجودة والتكلفة والوقت.	٢٤
○	●	من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات من منظور العميل عدد الشكاوى التي يتلقاها العملاء وقياس رضا العملاء من خلال استقصاء العملاء.	٢٥
○	●	لا بد من خلق نوع من المنافسة بين المنظمات العامة المصرية وتعمل جوائز العمل الحكومي بناء على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات وذلك لتحسين أداء هذه المنظمات.	٢٦

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

١	ما لا يمكن تعريفه وقياسه : (أ) يمكن إدارته بسهولة (ب) لا يمكن إدارته (ج) كل ما سبق (د) لا شيء مما سبق
٢	يقول البعض "في الحكومة الأشياء الخاطئة فقط هي التي :" (أ) تقاس (ب) لا تقاس (ج) كل ما سبق (د) لا شيء مما سبق
٣	يرى البعض أن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو : (أ) عقد العميل (المواطن). (ب) عقد الجودة الكلية في الخدمة الحكومية. (ج) عقد قياس الأداء الحكومي. (د) عقد التسويق.
٤	لا بد أن تركز في الإنجاز على مستوى الدولة على : (أ) الكم. (ب) النوعية. (ج) تحسين قدرة الدولة التنافسية. (د) كل من (ب) و (ج).
٥	أثبتت التجارب في العالم كله أن منظومة الحكومة التي تعتمد على الإجراءات والقوانين : (أ) تستطيع الوفاء بطلبات المواطنين. (ب) لا تستطيع الوفاء بطلبات المواطنين. (ج) تحقق طموحات أعلى من طموحات المواطنين. (د) لا شيء مما سبق.
٦	تحول العالم من : (أ) عملية العد إلى عملية المحاسبة إلى قياس الأداء. (ب) عملية المحاسبة إلى عملية العد إلى قياس الأداء. (ج) عملية قياس الأداء إلى عملية العد إلى عملية المحاسبة. (د) لا شيء مما سبق.
٧	اتجهت الحكومة الآن إلى زرع ثقافة : (أ) الإنجاز داخل المنظمات العامة. (ب) الاهتمام بالإجراءات والقوانين في المنظمة العامة. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.



(٨)	تركز الاتجاهات الحديثة للقياس في الإدارة العامة على تعريف الخدمة الفعالة من وجهة نظر: (أ) الحكومة. (ب) العملاء (المواطنين). (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
(٩)	هناك أكثر من مستوى يسأل عن الأداء داخل المنظمة العامة وهي كما يلي: (أ) القيادة الحكومية العليا وقادة المنظمة العامة والإدارة المباشرة والإدارة الوسطى. (ب) القيادة الحكومية العليا والإدارة المباشرة والإدارة الوسطى. (ج) قادة المنظمة العامة والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة مثل المنظمات الخاصة. (د) لا شيء مما سبق.
(١٠)	عندما نقيس فاعلية الحكومة من خلال مدى نجاحها في تحقيق النتائج والإنجازات العامة التي تهم المواطنين، فإن هذا هو مسؤولية: (أ) القيادات الحكومية العليا. (ب) قادة المنظمة العامة. (ج) الإدارة الوسطى. (د) الإدارة المباشرة.
(١١)	تعتبر دراسة الوقت المستغرق في الخدمة: (أ) إحدى الطرق القديمة في قياس أداء الخدمة. (ب) إحدى الطرق الحديثة لقياس الأداء. (ج) كل ما سبق. (د) لا شيء مما سبق.
(١٢)	تمثل جوائز الأداء الحكومي كوسيلة لقياس الأداء في المنظمة العامة: (أ) إحدى الطرق الحديثة لقياس الأداء. (ب) إحدى الطرق القديمة لقياس الأداء. (ج) كلاهما. (د) لا شيء مما سبق.
(١٣)	يحتل رضا العميل: (أ) أهمية مرتفعة جداً في جوائز الأداء الحكومي (أعلى درجة في درجات التقييم البالغة ١٠٠٠ درجة). (ب) أهمية منخفضة في جوائز الأداء الحكومي (أقل درجة في درجات التقييم البالغة ١٠٠٠ درجة). (ج) أهمية متوسطة في جوائز الأداء الحكومي (درجة متوسطة في درجات التقييم البالغة ١٠٠٠ درجة). (د) لا شيء مما سبق.
(١٤)	تتضمن عملية إدارة الأداء المتكامل للأداء قياس الخدمة من منظور: (أ) العملاء، الموظفين، الكفاءة، الإدارة. (ب) العملاء والموظفين. (ج) المواطن فقط وهذا يكفي حيث أن المنظمة العامة وجدت لخدمة المواطن. (د) لا شيء مما سبق.
(١٥)	في تطبيق مبدأ أفضل قيمة ركزت التجربة البريطانية على: (أ) تمتع المواطنين بخدمة أفضل. (ب) زيادة القدرة التنافسية للدولة. (ج) تقديم قيمة أعلى للمواطن. (د) لا شيء مما سبق.
(١٦)	في التجربة الكندية لتطبيق مبدأ أفضل قيمة فإن الأولوية هنا كانت: (أ) تقديم قيمة أفضل مقابل الأموال التي تنفق. (ب) تمتع المواطنين بخدمة أفضل. (ج) زيادة القدرة التنافسية للدولة. (د) لا شيء مما سبق.
(١٧)	ركزت الولايات المتحدة الأمريكية عندما طبقت مبدأ أفضل قيمة على: (أ) حكومة أكثر استجابة لرغبات المواطن. (ب) تحسين القدرة التنافسية للدولة. (ج) إحساس كل مواطن بجهود الحكومة. (د) لا شيء مما سبق.
(١٨)	ركزت أستراليا عند تطبيقها مبدأ أفضل قيمة على: (أ) زيادة القدرة التنافسية للدولة وتمتع المواطنين بخدمات أفضل. (ب) تقديم قيمة أفضل في مقابل الأموال التي تنفق. (ج) إحساس كل مواطن بجهود الحكومة. (د) لا شيء مما سبق.

انتهت المراجعة النهائية